



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF FINANCES

## PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR BUSINESS PLAN

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE  
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

IVA ŠENKÝŘOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

Ing. JAROSLAV ROMPOTL

BRNO 2013

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Iva Šenkýřová**

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

## **Podnikatelský záměr**

v anglickém jazyce:

## **Business Plan**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.



Seznam odborné literatury:

- FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2007, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- STRUCK, U. Přesvědčivý podnikatelský plán. 1. vydání Praha: Management Press, 1992, 120 s. ISBN 80-85603-12-8.
- VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vydání Praha: Ekopres, 1997, 247 s. ISBN 80 901991-6-X.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslav Rompotl

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/13.



doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan

V Brně, dne 28.2.2013

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce je zaměřena na zpracování podnikatelského záměru, který bude využit pro rozvoj podniku Pneuservis Holíková. Práce se zabývá teoretickým popisem podnikatelského záměru a jeho obsahu, pokračuje zhodnocením aktuálního stavu podniku. Práci uzavírá konkrétní návrh plánu na realizaci podnikatelského záměru ve zmiňovaném podniku.

## **ABSTRACT**

This bacheloral thesis is focused on business plan composition as a future source for the company Pneuservis Holíková business development. It consists of the business plan theoretical description continued by the current company status evaluation and is closed up by the most advantageous option choice proposal.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Podnikatelský záměr, rozvoj podniku, pneuservis, Porterův model pěti sil, PEST analýza, SWOT analýza.

## **KEY WORDS**

Business plan, enterprise development, tireservices, Porter's fiveforces model, PEST analysis, SWOT analysis.

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

ŠENKÝŘOVÁ, I. *Podnikatelský záměr*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 60 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jaroslav Ropotl.

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (podle zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 27. 5. 2013

---

Podpis autora

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Jaroslavu Rompotlovi za odborné vedení a cenné rady, které mi poskytl při jejím zpracovávání.

Rovněž bych chtěla poděkovat vedení Pneuservisu Holíková za jejich ochotu a vstřícný přístup při poskytování důkladných informací a konzultací.

V neposlední řadě patří mé poděkování rodině a přátelům, kteří mi při práci byli vždy oporou a snažili se mi pomoci.

# OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	12
1.1 Podnikání.....	12
1.2 Účetnictví a daně.....	15
1.3 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí .....	16
1.3.1 Vnější prostředí.....	17
1.3.2 Vnitřní prostředí.....	19
1.4 Finanční analýza.....	20
1.5 Bod zvratu .....	21
1.6 Současná hodnota nestejného peněžního toku .....	21
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÁ SITUACE.....	22
2.1 Představení podnikatele .....	22
2.2 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí .....	28
2.2.1 Vnější prostředí.....	28
2.2.2 Vnitřní prostředí.....	32
2.3 Ekonomický vývoj .....	34
2.3.1 Vývoj příjmů a výdajů .....	34
2.3.2 Finanční analýza .....	35
3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	37
3.1 Důvody realizace.....	37
3.2 Srovnání variant .....	37
3.2.1 Varianta 1: Pronájem .....	37
3.2.2 Varianta 2: Vlastní prostory.....	39
3.3 Předpokládané příjmy .....	40



3.4	Výběr konečné varianty .....	42
3.5	Marketingový plán .....	44
3.5.1	Produkt.....	44
3.5.2	Cena .....	44
3.5.3	Distribuce.....	44
3.5.4	Propagace.....	44
3.6	Finanční plán .....	46
3.6.1	Bod zvratu.....	46
3.6.2	Současná hodnota nestejného peněžního toku.....	48
3.6.3	Daňové zatížení.....	49
3.6.4	Harmonogram .....	49
3.7	Zhodnocení rizika.....	50
ZÁVĚR .....		52
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....		54
SEZNAM OBRÁZKŮ .....		56
SEZNAM TABULEK .....		56
SEZNAM GRAFŮ .....		57
SEZNAM PŘÍLOH.....		57

## ÚVOD

Téma bakalářské práce jsem si vybrala z několika důvodů, jednak že jsem si chtěla samostatně osvojit tvorbu plánu pro konkrétní subjekt a za další, řešení této otázky je aktuální pro rozšiřující se tendence ambiciózního podniku.

Uplatnění ve svém praktickém životě vidím v orientaci jak v oblasti podnikové ekonomie, tak daňové optimalizace. Moje prozkoumání realizace projektu by mělo napomoci k odpovědi na otázku, jakým způsobem rozšířit pole působnosti podniku.

## **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Hlavním cílem mé bakalářské práce bude sestavit podnikatelský koncept, který je postavený na rozšíření dosavadní činnosti pneuservisu o nové služby, a to o servis a pneuservis agrotechniky. Plán by měl být reálný a konkurence schopný, aby uspěl na trhu. Chtěla bych, aby plán byl optimální a nastartoval tak další rozvoj podnikání.

Dílčí cíl bude zjištění náročnosti projektu a identifikace překážek, díky aplikaci SWOT analýzy, analýzy konkurence, marketingového plánu a finančního plánu.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Tato část bakalářské práce je rozdělena do několika kapitol, které se budou zabývat teoretickým pozadím, které mi poskytne pevný základ pro sestavení podnikatelského záměru v praktické části.

## 1.1 Podnikání

Podnikání představuje soustavou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku (1, §2 Obchodní zákoník).

### Podnikatel

Podnikatelem podle zákona č. 513/1991 Sb. je osoba:

- zapsaná v obchodním rejstříku,
- která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- která podniká na základě jiného než živnostenského podnikání podle zvláštních předpisů,
- která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu (1, §2 Obchodní zákoník).

### Podnik

Podnik je soubor hmotných, osobních i nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit (1, §5 Obchodní zákoník).

### Podnikatelský plán

Vtělením záměrů podnikatele do písemné formy vzniká tzv. podnikatelský plán (Business Plan). Forma je libovolná od volné prezentace o záměrech podnikatele po složitý komentovaný soubor výpočtů. Záleží na tom, komu je plán určen. Jestli interním (např. vedení podniku) nebo externím subjektům. Externí subjekty vstupují

v případě, kdy chce podnik využít cizí kapitál, např. prostřednictvím bankovního úvěru. Plán by měl být srozumitelný, stručný, logický a pravdivý (2, s. 8).

Definice podle Hisricha a Petersa je: „*Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku.*“ (3, s. 108)

Plánování je aktivita, která pomůže se dostat z nynějšího bodu, do bodu, kde chceme být. Skládá se z analýzy současné situace, určení cílů a rozvržení činnosti. Znamená to zaujmout systematický a komplexní přístup k tomu, co právě děláme. Správně něco řídit znamená uplatnit čtyři hlavní činnosti, a to sice určení cílů – **plánování**, realizace plánů – **organizování**, vydávání pokynů – **vedení**, přehled o kvalitně splněných úkolech – **kontrolování** (4, s. 5 - 8).

Plánů je celá řada, můžeme je dělit podle funkčních oblastí (marketingové, výrobní, organizační a finanční plány) nebo z časového hlediska (krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé) (5, s. 13,14).

## **Osnova podnikatelského plánu**

### **Titulní strana**

Tato strana by měla obsahovat název, označení, o jaký podnik a jaký dokument se jedná. Sídlo podniku, kontakt na hlavního zástupce podniku (telefon, e-mail), jméno autora vypracování projektu. Měla by být stručná a mít atraktivní úpravu (6, s. 3).

### **Exekutivní souhrn**

Je to stručné shrnutí nejdůležitějších aspektů podnikatelského záměru, jako je jeho hlavní myšlenka, silné stránky, očekávání. Cílem je zaujmout čtenáře a podnítit zájem potencionálních investorů, v případě že je určen investorům (5, s. 36).

### **Popis podniku**

Podrobný popis podniku zprostředkovává představu o velikosti podniku a jeho zaměření. Důležitá fakta jsou:

- výrobky nebo služby, které chceme nabízet,
- umístění/lokalita a velikost podniku,
- klíčové osobnosti,
- veškeré zařízení a technické vybavení,
- průprava podnikatele – znalostní vybavení a předchozí praxe či reference (5, s. 37; 7, s. 36).

### **Analýza trhu**

Zejména se sem řadí konkurenční prostředí, významní konkurenti a jejich silné a slabé stránky. Dále pak analýza odvětví z hlediska vývojových trendů a historických výsledků. Vhodné je zahrnout i přírodní faktory, politickou situaci, legislativní podmínky aj. Neméně důležitá je analýza zákazníků a jejich segmentace (5, s. 36).

### **Výrobní plán/Obchodní plán**

Zde je zachycen celý výrobní proces. Pokud zajišťuje sám podnikatel, uvádí se popis potřebných strojů a zařízení, také používané materiály. Pokud se jedná o poskytování služeb, tato část se nazývá „obchodní plán“. Obsahuje informace o nákupu zboží a služeb, skladovací prostory, popisuje proces poskytování služeb (5, s. 37, 38).

### **Marketingový plán**

Objasňuje distribuci výrobků a služeb, jejich ocenění, propagaci i odhady objemu produkce, čili marketingový mix (5, s. 38).

### **Organizační plán**

Zde je popsána struktura společnosti. Nalezneme zde právní formu a vedení podniku. Vše znázorňuje organizační struktura (5, s. 38).

### **Hodnocení rizik**

Popisují se největší rizika, plynoucí z reakce konkurence, ze slabých stránek marketingu či technologického vývoje. Je žádoucí zhodnotit rizika a připravit strategie na jejich eliminaci (5, s. 38).



## **Finanční plán**

Velmi důležitou součástí podnikatelského záměru je finanční plán, který ukazuje nakolik je ekonomicky reálný podnikatelský plán jako celek. Predikuje příjmy a výdaje alespoň na tři roky (5, s. 38).

## **Přílohy**

Podpurná dokumentace má informativní charakter a v textu jsou na ně odkazy (5, s. 38).

## **Požadavky na podnikatelský záměr**

Podnikatelský plán by měl splňovat požadavky, a to:

- stručnost a přehlednost,
- jednoduchost – nezacházet do technických detailů,
- demonstrovat výhody produktu či služby pro uživatele, resp. zákazníka,
- orientace na budoucnost,
- věrohodnost a realističnost,
- nebýt příliš optimistický ani pesimistický z hlediska tržního potenciálu,
- nezakrývat slabá místa a rizika projektu,
- upozornit na konkurenční výhody projektu, silné stránky,
- prokázat schopnost platit úroky a splátky,
- jak se získá zpět vynaložený kapitál při účasti rizikového kapitálu,
- kvalitní zpracování i po formální stránce.

Kvalita projektu nezaručuje úspěch, ale příznivě se projeví zvýšením nadějí úspěchu jednotlivých projektů. Podstatně snižuje riziko nebezpečí neúspěchu, který by tak mohl ohrozit finanční stabilitu společnosti a případně i její existenci (5, s. 309).

## **1.2 Účetnictví a daně**

Účetnictví poskytuje informace podnikatelským subjektům pro řízení a rozhodování. Zachycuje skutečný stav a pohyb majetku a závazků za určité období (8, s. 2).

Základní dělení je na jednoduché účetnictví, tzv. daňová evidence a podvojně účetnictví.

## **Vedení daňové evidence**

Fyzické osoby mohou vést daňovou evidenci, kde evidují své příjmy a výdaje v rámci podnikání nebo samostatné výdělečné činnosti. Provádění této evidence neupravuje zákon o účetnictví, ale zákon o daních z příjmů. Závazná forma vedení není předepsána. Vhodné pro poplatníky, kteří nechtějí a nemusí vést účetnictví, ale vykazují skutečné výdaje. Podstatou evidence je, že musí zajistit zjištění základu daně z příjmů. Výsledek hospodaření zajišťujeme jako rozdíl příjmů a výdajů, a tak je výsledek v podstatě identický s cash flow podniku (8, s. 3).

## **Daň z příjmů fyzických osob**

Předmětem daně je zvýšení majetku poplatníka s přihlédnutím k nákladům vynaloženým k zajištění těchto příjmů. Příjmy jsou vymezeny §6 - §10 ZDP podle jejich druhu. Ty tvoří dílčí základ daně, následně se vypočítá výsledná daňová povinnost.

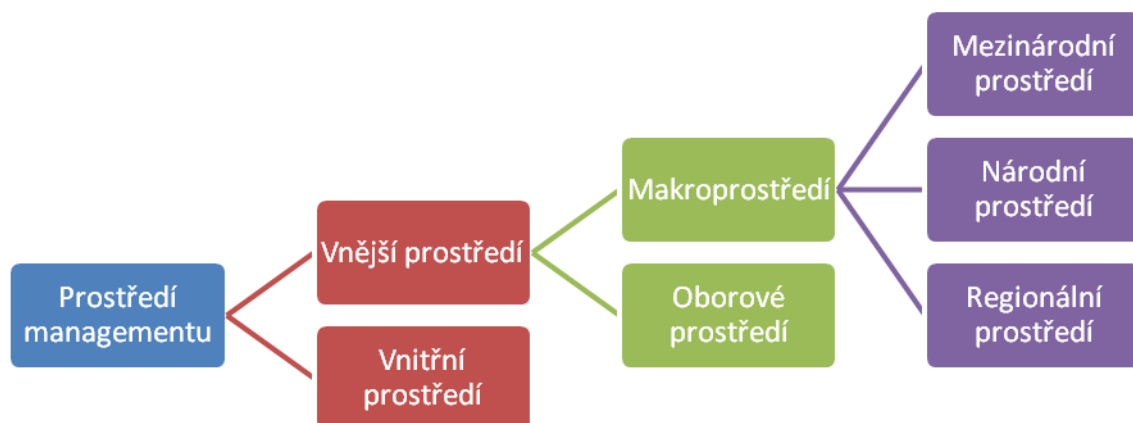
## **Daň z nemovitostí**

Daň z nemovitostí se skládá z daně z pozemků a ze staveb. Příslušnost se neřídí podle FÚ, ale podle umístění nemovitosti.

Pro výpočet daně je potřeba znát o jaký druh pozemku či stavby se jedná, podle toho si určíme základ daně, sazbu daně a pak se základní sazba násobí místním koeficientem. Sazbu u staveb lze navýšit o nadzemní podlaží a u staveb pro bydlení navýšení za plochu pro podnikání.

## **1.3 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí**

Prostředí, ve kterém, se podnikatel, organizace pohybuje je souhrn různých vlivů (faktorů, činitelů), které je obklopují a působí na ně. Je to provázaný systém, kde tyto objekty jsou součástí a zároveň aktivní hybatelé (9, s. 25).



Obrázek 1: Prostředí managementu (Zdroj: (9, s. 25), vlastní zpracování)

### 1.3.1 Vnější prostředí

Vnější prostředí je tvořeno vlivy, které mají svůj původ, mimo organizaci tzn. v makroprostředí a oborovém prostředí. Při vývoji vnějšího prostředí zaregistrujeme, jak se rozvíjí informační a komunikační technologie, rostou požadavky zákazníků, intenzita konkurence, stupňuje se globalizace trhů, omezuje se vliv vlád, sbližují se sektory a odvětví, roste význam životního prostředí (9, s. 26, 27).

Charakteristika by se dala shrnout, jako všechny faktory a události, které nemůžeme ovlivnit. Jsou to faktory, které v budoucnosti budou významně ovlivňovat podnik. Proto je důležité tyto faktory neopomíjet a věnovat jim dostatečnou pozornost při tvorbě budoucích strategií podniku.

#### Makroprostředí

V makroprostředí působí faktory, které ovlivňují organizaci přímo, nikoliv však konkrétní výrobek či službu. Při zkoumání a analyzování makroprostředí se používá PESTE analýzy:

P – politické a právní prostředí (stabilita poměrů, zákony),

E – ekonomické prostředí (makroekonomické hospodářské ukazatele, daně),

S – sociální prostředí (demografické ukazatele, trh práce),

T – technické a technologické prostředí (nové trendy, technologie),

E – ekologické prostředí (ochrana vod, recyklace odpadů) (9, s. 27, 28; 10 s. 48,49).

### **Oborové prostředí**

V oboru se pohybuje skupina organizací nabízející stejné nebo vzájemně zaměnitelné výrobky či služby. V rámci oborového prostředí lze rozdělit činitele ovlivňující a tvořící toto prostředí na následující:

- velikost trhu,
- úroveň odvětví,
- životní stádium,
- konkurence v odvětví,
- závislost odvětví,
- ziskovost odvětví (9, s. 32).

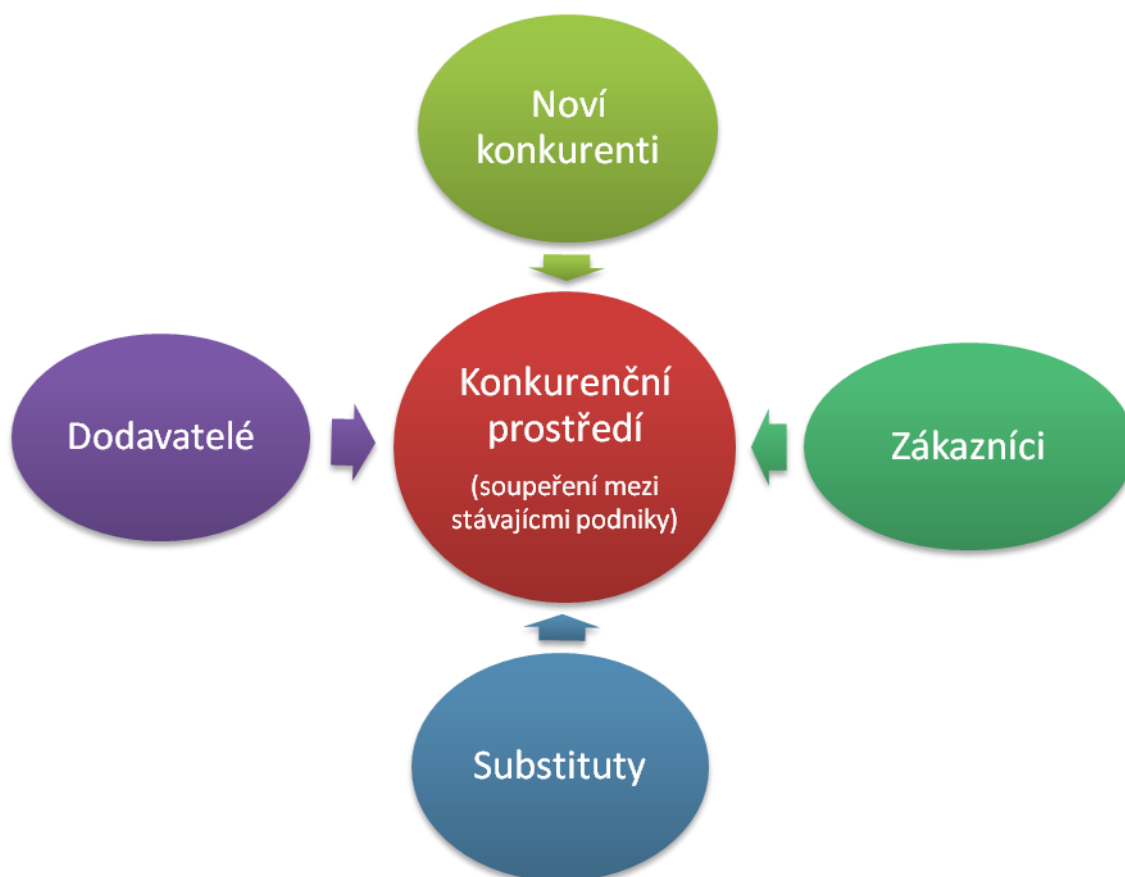
Oborové prostředí vytvářejí klíčový aktéři tzv. „3C“ a sice: Consumers (zákazníci, spotřebitelé), Collaborators (spolupracovníci, prostředníci ...) a Competitors (konkurenti) (9, s. 33).

**Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí** vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku působící na určitém trhu, je především určována působením pěti základních činitelů:

- Hrozba vstupu nových konkurentů (threat of entry) – potenciální konkurenti jsou všichni, kteří v odvětví ještě nepracují, ale mají chuť se do něj dostat. Tyto podniky posuzují velikost bariér vstupu do odvětví a sílu reakce, pokud tam vstoupí.
- Rivalita podniků působící na daném trhu (competitive rivalry within industry) – u konkurentů v odvětví je potřeba znát jaké mají zákazníky, služby a jak si vedou, jejich konkurenční síly.
- Vyjednávací síla zákazníků (bargainig power of buyer).

- Vyjednávací síla dodavatelů (bargaining power of suppliers).
- Hrozba substitutů (threat of substitutes) (11, s. 53).

Výstupem analýzy by měly být identifikovány hrozby a příležitosti, dále pak možné využití při strategické analýze prostředí podniku (11, s. 53).



Obrázek 2: Porterův model konkurenčního prostředí (Zdroj: (11. s. 53), vlastní zpracování)

### 1.3.2 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí je množina prvků a vzájemných vztahů uvnitř organizace (9, s. 37).

### SWOT analýza

Nejčastěji používaným analytickým nástrojem současného stavu je SWOT analýza, což je obecný analytický rámec a postup, kde se identifikují faktory a skutečnosti z vnějšího a vnitřního prostředí (5, s. 48).

Silné a slabé stránky jsou interní vlivy, které můžeme samy ovlivnit. Hrozby a příležitosti naopak jsou externími faktory, které nijak neovlivníme, pouze se můžeme přizpůsobit a reagovat na ně (5, s. 48).

	Silné stránky Strengths	Slabé stránky Weaknesses
Příležitosti Opportunities	Strategie SO maxi – maxi	Strategie WO mini – maxi
Hrozby Threats	Strategie ST maxi – mini	Strategie WT mini – mini

Tabulka 1: Schéma SWOT analýzy (Zdroj: (9, s. 43), vlastní zpracování)

V matici vyplývají čtyři možné opatření pro organizaci:

- **strategie MAXI-MAXI** - maximálně využít silné stránky, pro maximalizaci příležitostí,
- **strategie MINI-MAXI** - překonání slabin využitím příležitostí,
- **strategie MAXI-MINI** - využít silných stránek proti hrozbám,
- **strategie MINI-MINI** - minimalizovat slabé stránky a hrozby (9, s. 42, 43).

## 1.4 Finanční analýza

Hlavním úkolem je poskytnout informace o finančním zdraví podniku. Slouží jednak pro potřeby podniku, tak i pro externí uživatele (12, s. 17).

Při sestavení finanční analýzy je třeba účetních výkazů podniku, tedy nutnost vést účetnictví. Daňová evidence je pro finanční analýzu v klasickém rozsahu nedostatečná, ale lze aplikovat některé poznatky finanční analýzy na určité položky, a to především doba obratu pohledávek, závazků a zásob z obchodních vztahů, které patří mezi ukazatele aktivity. Dále je možné vypočítat trendy vývoje příjmů a výdajů.

### Ukazatele aktivity:

Doba obratu pohledávek, závazků, představuje poměr průměrného stavu pohledávek, závazků a průměrných denních tržeb. Ukazuje jak dlouho, kolik dní se majetek podniku



vyskytuje ve formě pohledávek, závazků. Doba obratu zásob je poměrem průměrného stavu zásob a průměrných denních nákladů. Zjistíme, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob (13, s. 85).

Výpočet:

- doba obratu pohledávek = (pohledávek / tržby) x 360,
- doba obratu závazků = (závazky / tržby) x 360,
- doba obratu zásob = (zásoby / tržby) x 360 (12, s. 104, 105).

## 1.5 Bod zvratu

Analýza okamžiku dosažení mrtvého bodu stanovuje, kolik výrobků je potřeba prodat, nebo jakého objemu tržeb dosáhnout, aby vývoj dospěl k rovnováze. Je to stav, kdy objem realizovaných prodejů nepřináší ani zisk ani ztrátu. Mrtvý bod ukazuje, jak velké musí být tržby, aby pokryli fixní i variabilní náklady. Bod zvratu se vypočte:

$$QBZ = \frac{TFC}{P - VC}$$

kde TFC jsou celkové fixní náklady, P je cena a VC jsou variabilní náklady (3, s. 142).

## 1.6 Současná hodnota nestejného peněžního toku

Při hodnocení efektivnosti investice je možné použít čistou současnou hodnotu, kdy peněžní toky (příjmy a výdaje) jsou spojené s realizací investice na určitou dobu a jejich výše není konstantní. Výpočet se stanoví podle vzorce:

$$PV = \sum_{t=0}^n \frac{FV_t}{(1+i)^t}$$

kde  $PV$  je současná a  $FV$  budoucí hodnota,  $t$  doba,  $n$  počet let realizace,  $i$  diskontní sazba. Při posouzení efektivnosti projektu platí, že investice s kladnou hodnotou je absolutně efektivní (14, s. 36, 37).

## 2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÁ SITUACE

V analytické části se prvně zaměřím na zkoumaný subjekt a blíže specifikuji podnikatelský záměr. Poté se zaměřím na analyzování finančních ukazatelů, pro jejichž výpočet jsem použila vstupní data z firemních údajů o majetku a o příjmech a výdajích. Finanční analýzu soustav ukazatelů jsem nepoužila vzhledem k charakteru právní formy podnikání. Podnikající osoba nemá ze zákona povinnost vést účetnictví, a tak ani nesestavuje výkazy potřebné k podrobné finanční analýze. Pro účely pochopení problému a vytyčení dalšího směřování podnikání je nejvhodnější SWOT analýza podniku.

### 2.1 Představení podnikatele

Jméno:	Dagmar Holíková
IČ:	61435660
Právní forma:	živnost
Druh živnosti:	ohlašovací volná
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 ŽZ
Obory činnosti:	zprostředkování obchodu a služeb velkoobchod a maloobchod údržba motorových vozidel a jejich příslušenství
Vznik oprávnění:	13. 03. 1995
Zahájení činnosti:	1. 1. 2010
Doba platnosti oprávnění:	na dobu neurčitou
Plátce DPH:	neplátce
Účetnictví/evidence:	daňová evidence
On-line stránky:	<a href="http://www.pneuservis-holikova.cz">www.pneuservis-holikova.cz</a>

## **Historie podnikání:**

Od roku 2008 se začalo s opravárenskou činností spíše v malém měřítku, jednalo se o sousedskou výpomoc. Jelikož byl o tuto činnost zájem, začal podnikatelský subjekt na tomto základě tvořit podnikatelský plán. Hlavním cílem tohoto plánu bylo rozšíření zákaznické základny a potřeba zřídit oficiální servis.

Proč právě pneuservis? Odpověď je jednoduchá, je zde nejméně překážek týkajících se provozovny a fakt, že v blízkém okolí nebyla a není obdobná provozovna. Tomuto předcházelo fyzické prozkoumávání terénu, konkurence a jejich služeb a cen.

Hlavní idea, provázející podnikání od samého začátku až do nynějška, je individuální přístup k zákazníkovi. Což znamená práci provést na zavolání, taktéž práce v sobotu, v neděli i v pozdních odpoledních hodinách. Tak aby zákazníkovi bylo vyhověno i po jeho pracovních povinnostech. Postupem času se upravila pracovní doba ke spokojenosti zákazníků i personálu.

Založení roku 2010 provázelo nakoupení základních strojů, spotřebního materiálu, upravení provozovny. Byla zahájena kampaň na podporu povědomí o novém pneuservisu a získání nových klientů. Marketingové cesty vedly přes placenou reklamu v regionálním tisku a bezúplatnou reklamu na vyhledávačích, zřízení www stránek, letáky distribuované do domácností a velký úspěch měly ústní reference díky spokojeným zákazníkům. Proto se začali ozývat noví zákazníci samy. Postupně, asi tak okolo druhého roku, se přistoupilo k oslovování firem s vozovým parkem, což zajistilo stálý příjem zakázek.

Na začátku byly činnosti zaměřeny více na mechanickou práci, ale postupem času byly přeorientovány na údržbářskou činnost a pneuservis.

## **Nabízené služby**

Činnosti podnikání je údržba motorových vozidel. Údržba oproti opravě se liší tím, že není potřeba vyučení v oboru a dozor nad činností, jak je tomu u oprav. Pneuservis nabízí tyto služby:

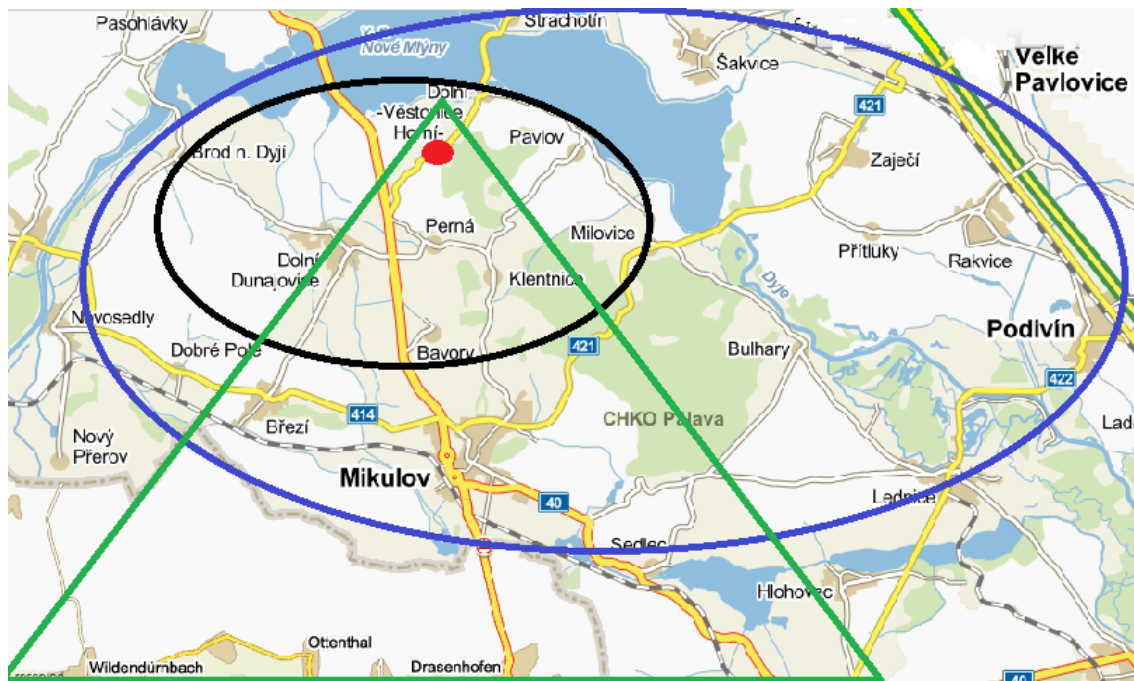
- montáž, demontáž a vyvážení pneumatik,
- montáž úzkoprofilových pneumatik,
- oprava pláštěů pneumatik (studená metoda),
- oprava duší pneumatik (studená metoda),
- geometrie podvozků, kontrola podvozkových částí,
- sezónní úschova pneumatik zákaznického servisu,
- maloprodej pneumatik na osobní vozy po předchozím objednání,
- lakování litých disků kol,
- plnění klimatizací,
- renovace předních reflektorů,
- výroba brzdových trubiček,
- údržbářské práce – výměna žárovek,
- diagnostika vozů Citroen, Peugeot, Škoda, Volkswagen, Audi, Seat,
- rychloservis – brzdy, podvozkové části, olejové hospodářství, čištění vozidel interiéru (tepování, oživení plastů), ceník naleznete v Příloze 1.

### **Umístění podniku**

Podnikatel umístil své působíště do Horních Věstonic rozkládajících se na úpatí Pálavských vrchů, nedaleko je přírodní rezervace Věstonická nádrž. Vesnice čítající přes 400 obyvatel leží nedaleko Mikulova. Do Brna je to po dálnici R52 zhruba 40 km.

Na následující mapě jsou Horní Věstonice označeny červeným bodem a v černém oválu je označen současný akční rádius, čili území působnosti nejbližších konkurentů, kteří nejvíce ohrožují nynější podnikání. Modrý ovál vymezuje mikroregion, kde jsou další konkurenti, kteří momentálně bezprostředně nekonkurují, ale domnívám se, že změna nastane v případě dalšího rozvoje. V zeleném trojúhelníku lze nalézt nové možnosti,

a to díky blízkosti rakouského příhraničí. Nesmím opomenout skutečnost, že nejen kromě současné i budoucí konkurence lze zde také najít nynější a potenciální zákazníky.



Obrázek 3: Umístění podniku (Zdroj: (15, online), vlastní zpracování)

#### Klíčové osobnosti:

- majitel – administrativní zajištění, vedení daňové evidence,
- pracovník – vykonavatel práce, má odpovídající vzdělání, potřebné kontakty,
- externí poradce – práce jiného charakteru, např. elektroinstalace; zároveň školitel – doškolovací kurzy, nové trendy, certifikáty, nové technologie,
- externí účetní.

#### Seznam základního vybavení

Základní stroje a pomůcky	Spotřební materiál
Nářadí	Duše
Pneumatický povolovák	Lepení – cement vulkanizační, záplaty, knot hříbek
Vyvažovací stroj	Montážní pasta
Kompresor	Opravný materiál
Zvedací zařízení	Ventilky gumové
Zezouvací stroj (zouvačka)	Závaží

Tabulka 2: Vybavení (Zdroj: Interní data podniku, vlastní zpracování)

## Sezónnost prací

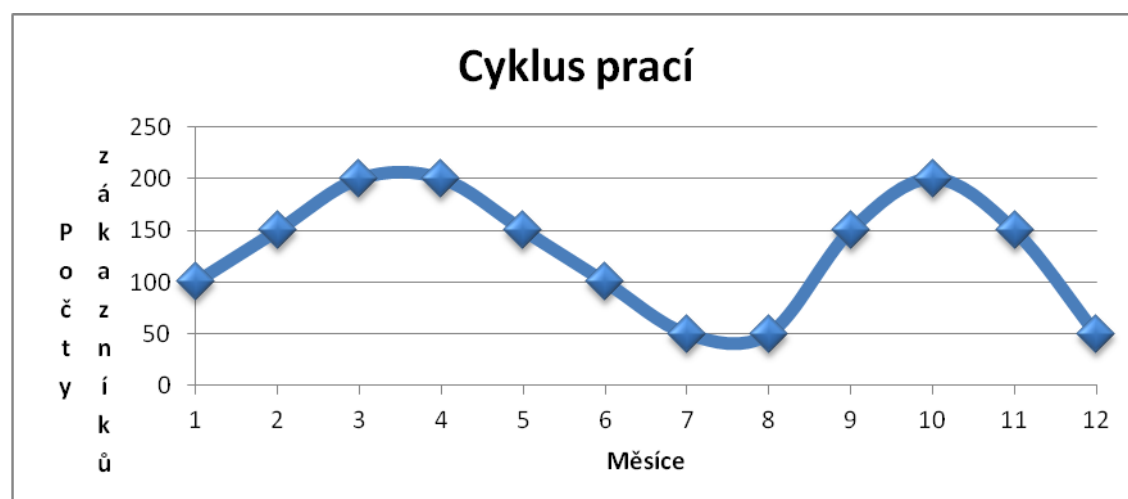
Množství zákazníků se odvíjí od poptávky po přezutí zimních/letních pneumatik. U zimních pneumatik jsou zákonem jasně stanovené podmínky pro jejich přezutí. Kromě termínu od 1. listopadu do 31. března ještě musí být platná druhá podmínka, tedy opravdu zhoršené povětrnostní podmínky. U přezouvání na letní pneu ale žádná taková zákonná povinnost neexistuje.

Vliv zákona a počasí můžeme zpozorovat v grafu 1, kdy je patrné, že klienti chtějí přezout na letní pneu od konce března do dubna. Největší nápor na přezutí zimních pneumatik je v říjnu, ale zvyšování poptávky začíná od září a končí v listopadu. Během útlumových měsíců jsou práce spíše opravářského charakteru, či doplňkové služby jako plnění klimatizací.

Kvartál	1			2			3			4		
Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Zákazníci												

Počty zákazníků	
0 - 50	
51 - 100	
101 - 150	
151 - 200	

Tabulka 3: Sezónnost prací (Zdroj: Interní data podniku, vlastní zpracování)



Graf 1: Cyklus prací (Zdroj: Interní data podniku, vlastní zpracování)



## Analýza konkurence

Jako spádovou oblast jsem vybrala mikroregion z důvodů obširnějšího pohledu. Konkurenci jsem kategorizovala dle činnosti, nikoliv podle velikosti, ale zmiňuji v tabulkách počty zaměstnanců. V jednotlivých přehledech jsem řadila konkurenty od nejsilnějšího. Třídění činností je pouze na služby autoservisu nebo pneuservisu, a dále ti, kteří poskytují oboje, tyto konkurenty považuji za největší hrozbu. Vymezila jsem další zvláštní skupinu, a to potenciální konkurenti na rakouské straně, kteří podnik ohroží v případě získání tamní klientely. U jednotlivých podniků jsem určila jejich hlavní silné a slabé stránky.

Autoservis + pneuservis	Silné stránky	Slabé stránky
Zdeňěk Bartoš Vranovice www.pneubartos.cz	Specializace na agrotechniku Prodej autodílů, příslušenství 6 stání, 10 pracovníků Vozy osobní, nákladní, agro a motocykly	Nepříjemný personál
Auto PaK s. r. o. Rakvice www.auto-pk.cz	2 stání, 4 pracovníci Lepení autoskel Významní smluvní partneři	Provozní doba pouze v týdnu Chybí ceník Pouze osobní vozy
Radek Rylka Podivín autorylka.webgarden.cz	3 stání, 3 pracovníci Prodej autodílů a doplňků Náhradní vozidlo	Víkendy 100% příplatek Pouze osobní vozy
Autosepi – Josef Louč Mikulov www.autosepi.cz	Odtahová služba 24 hod Čištění vozidel 2 pracovníci	Neúplné www stránky Pouze osobní vozy

Tabulka 4: Konkurence – autoservis a pneuservis (Zdroj: 16, 17, 18, 19, online; vlastní zpracování)

Autoservis	Silné stránky	Slabé stránky
Autocentrum Radkovič Mikulov www.auto-mikulov.cz	Autopůjčovna Montáž a servis LPG Prodej vozů	Provozní doba pouze přes týden do 15:30 hod Chybí ceník
Miroslav Strýček Přítulky	Přípravy a provedení STK Montáže tažných zařízení	Pouze osobní vozy 1 pracovník Absence www stránek

Tabulka 5: Konkurence – autoservis (Zdroj: 20, 21, online; vlastní zpracování)

Pneuservis	Silné stránky	Slabé stránky
Best Tires Mikulov www.besttires.cz	Vozy osobní, nákladní, agro Čištění interiérů 4 stání, více pracovníků	Nově založená společnost
Antonín Městský Podivín www.pneuservis.101web.eu	Vozy osobní, nákladní, agro Opravy jízdních kol	Neúplné www stránky 1 pracovník
Miroslav Krejčířik Lednice	Vozy osobní, zahradní a malá technika	1 pracovník Absence www stránek
Dušan Létal Zaječí	Práce na zavolání	Pouze osobní vozy 1 pracovník Absence www stránek

Tabulka 6: Konkurence – pneuservis (Zdroj: 22, 23, 24, 25, online; vlastní zpracování)

Rakouská konkurence	Silné stránky	Slabé stránky
Horst Fisher Poysdorf www.reifen-first-stop.at	2 pracovníci Prodej autodílů, příslušenství Maloobchod pneu	Pouze osobní vozy
Karl Winkler Laa an der Thaya	2 stání, 2 pracovníci Dlouholetá tradice	Pouze osobní vozy
Witmann International Mistelbach www.reifen-wittmann.at	12 stání, 15 pracovníků Prodej autodílů, příslušenství Velkoobchod pneu	Pouze osobní vozy
Franz Pospíchal Kettlasbrunn	Na trhu od roku 1992	Pouze osobní vozy 1 pracovník

Tabulka 7: Konkurence – Rakousko (Zdroj: 26, 27, 28, 29, online; vlastní zpracování)

## 2.2 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí

### 2.2.1 Vnější prostředí

#### PESTE analýza

P - politické a legislativní: Česká republika je členem Evropské Unie, z čehož vyplývá, že je státem demokratickým. Je zde stabilní bezválečné prostředí. Dochází k implementaci evropské legislativy do české. Toto odvětví nepodléhá zvláštním legislativním omezením.

E - ekonomické: Ekonomickou situaci ovlivňují faktory jako inflace, míra nezaměstnanosti, HDP. Rok 2012 byl pro ekonomiku ČR rokem recese, HDP klesl o 1,2 % (30, online). Vývoj HDP je za poslední léta nestabilní, což je nepříznivé pro podnikatele z pohledu nejistoty budoucího průběhu. A také odlišné sazby DPH, které se v průběhu posledních let často mění. V roce 2013 je sazba DPH 21% a 14%. Strach z budoucna lidé řeší odložením spotřeby, tudíž místo nového auta, raději zvolí opravu.

S - sociální prostředí: V důsledku zrychlení doby a náročnosti na časovou flexibilitu, je auto důležitý prostředek při překonávání vzdáleností v co možná nejkratším čase. Aut přibývá a zároveň se více dbá na bezpečnost a spolehlivost automobilů. K tomu přispívá zvyšování životní úrovně. Zájem o tyto služby je převážně ze strany mužů, jelikož mají blíže k technickým záležitostem.

T - technické a technologické: V této oblasti dochází k vývoji nových technologií, nebo vylepšování starých. Technologie nezastarávají tak rychle jako v jiných odvětvích.

E-ekologické: Na naše organismy negativně působí znečištěné prostředí, např. z půdy přes potraviny se nám do těla dostávají chemikálie používané k ošetření plodin, samozřejmě větší množství aut. V dnešní době se zvyšuje nabídka a poptávka po autech s úsporou pohonných hmot i hybridních motorech.

## **Oborové prostředí**

### **Velikost trhu**

Tržní struktura je atomizovaná - roztržštěná, tzn. velké množství menších firem, přijímajících ceny z trhu. Trh je považován za trh nasycený co do počtu poskytovatelů těchto služeb, ale nedá se to vždy říct o kvalitě poskytovaných služeb.

Segmentace je pro tento sektor prováděna pomocí obvyklých kritérií:

*Geografická kritéria:* Podle místa bydliště, převážně se jedná o obyvatele Horních Věstonic a jeho blízkého okolí (Perná, Dolní Věstonice, Dolní Dunajovice, Mikulov).

*Demografická kritéria:* Zaměření je na muže nad 18 let, kdy nejfrekventovanější věkovou kategorií je 30 – 40 let a pak předdůchodový až důchodový věk. Vzdělání není

potřeba brát v úvahu. Je zvyšující se trend ženské klientely, nejčastěji mezi 30 a 40 lety, pracující.

*Ekonomické kritérium:* Cenové relace jsou adekvátní za poskytnutou službu a řadí se spíše k nízké relaci, většina služeb je zaměřena na střední příjmovou třídu a podniky.

*Psychologické kritérium:* Zaměření je na lidi, kteří mají na paměti pravidelnou péči a bezpečnost svého auta. Jsou ochotni vynakládat čas a část svých příjmů na tyto služby. Převážně se jedná o „plánované nákupy“ jako např. přezutí na zimní pneumatiky.

Stupeň nasycenosti: Z globálního hlediska je toto odvětví nasyceno, avšak je nedostatek kvalitních komplexních služeb a kvalifikovaných pracovníků. V této době je odvětví ovlivněno skokovým nárůstem DPH a dalším vývojem ekonomiky, ale jen do určité míry, jelikož pro mnohé je osobní automobilová přeprava nezbytností, do jisté míry z pohodlnosti a tudíž je stálý zájem o servisní služby.

Atraktivnost trhu: I přes nepříznivý vývoj hospodářství, z dlouhodobého pohledu životní úroveň roste a s tím i spojený zájem o služby. Odvětví i jeho služby se rozrůstají, aby uspokojili stále se zvyšující nároky zákazníků.

### **Úroveň odvětví**

Faktory úspěchu: Spočívají v uplatnění znalostí odvětví, potřeb zákazníků, dodavatelů, konkurence a potencionální konkurence, vývoje trhu. Za další je to poskytování kvalitních služeb kvalifikovaným personálem, a jejich cenová i místní dostupnost.

Bariéry vstupu: Vzhledem k zařazení do monopolistické konkurence, neexistují žádné bariéry vstupu. Ale obecně je nutné zohlednit nasycenost trhu, nedisponováním základních znalostí v oboru, legislativa a předpisy, kapitálová náročnost.

Technologická náročnost: viz seznam základního vybavení.

Závislost na navazující odvětví: Závislost je na dodavatelích distribuujících pneumatiky, technologické vybavení, energií a služeb.

Flexibilita odvětví: Přehled o novinkách v oboru je formou individuálního přístupu.

Bariéry výstupu: Investice do strojů a zařízení, které nemusí být prodány a nemají jiné využití, vysoké finanční náklady pro výstup z odvětví např. nevyužitá provozovna, dále pak podnik není schopen vystoupit ze sentimentálních důvodů.

### **Životní stádium**

Do odvětví vstupují noví konkurenti, díky zákazníkům, kteří mají potřebu nakupovat služby, což zajišťuje zisk. Životní stádium se nachází v růstu a je možné jej nalézt jak na vesnicích, tak ve městech čemuž odpovídá segmentace zákazníků.

### **Závislost odvětví**

Do tohoto odvětví spadají specifická legislativní opatření, ale jelikož pneuservis je zaměřen na údržbářskou činnost (nikoliv opravářenskou), tyto starosti odpadají.

### **Ziskovost odvětví**

Je to atraktivní obor, neboť se zvyšuje počet aut, perspektivní odvětví s možností neustálého přísunu nových zákazníků. Nové subjekty mají zájem o vstup do odvětví, jelikož v něm vidí perspektivu a budoucí zisk.

### **Konkurence v odvětví**

Konkurencí se zabývá Porterův model pěti hybných sil – sledujeme pět skupin faktorů:

Potencionální noví konkurenti: Jak obtížný je vstup a výstup pro nově příchozí firmy v odvětví. Což jsou bariéry vstupů a výstupů (uvedeno v úrovni odvětví). Určité bariéry tu jsou, ale dají se překonat. V porovnání s ostatními obory je počáteční vstup na základní úrovni technologicky a finančně náročnější. Ale přesto do oboru přicházejí noví konkurenti. Lze sem zařadit i konkurenci na rakouské straně, v případě expanze.

Konkurenti v odvětví: Mezi stávajícími konkurenty je silný konkurenční boj. Neexistuje jeden dominantní konkurent. Největší hrozbou na trhu jsou konkurenti poskytující komplexní služby.

Odběratelé (zákazníci): Zákazníky jsou jak fyzické osoby, tak podniky. Většinou jsou to stálí zákazníci. Proto je rychlost odbavení vysoká, personál již zná automobil a potřebné služby.

Dodavatelé: Podnikatel má již své ověřené dodavatele, kteří ještě tentýž den doručí vše potřebné. Ceny produktů jsou v porovnání s produkty v běžných prodejních řetězcích nižší. Na trhu je více dodavatelů, proto v případě výpadku dodávky je možné vyhledat dodavatele náhradního.

Substituty: Služby, které zákazníci očekávají od pneuservisu, nelze uspokojit vlastními silami díky chybějícímu potřebnému zařízení a odborné znalosti.

## 2.2.2 Vnitřní prostředí

### SWOT analýza

V analýze jsem vymezila silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Dále jsem zhotovila strategie a následně jsem vybrala nejoptimálnější.

		Vnitřní prostředí	
		S - Silné stránky	W - Slabé stránky
Vnější prostředí	O - Příležitosti	finanční stabilita	omezená znalost cizího jazyka
		kvalifikovaný personál	neposkytování služeb v oblasti přezouvání agrotechniky
		kvalita služeb	omezené skladové, provozní prostory a výrobní kapacita
		vstřícný přístup zákazníkům	omezení lidských zdrojů
		rychlé zpracování zakázek	
		provozovna v soukromém vlastnictví	
		flexibilita	
		řízení zásob	
	T - Hrozby	rozšíření poskytovaných služeb (o přezutí agrotechniky)	pokles poptávky
		proniknout na nové trhy (mikrotrhy)	sezónnost prací
		vznik nových pracovních míst	noví konkurenti
			pokles tržeb
			daňové reformy
			pozdní úhrady od odběratelů

Tabulka 8: SWOT analýza (Zdroj: Interní data podniku, vlastní zpracování)

Po podrobné analýze vnitřního a vnějšího prostředí jsem sestavila tyto čtyři strategie:



### MINI-MAXI: Slabá stránka – Příležitost

*Slabá stránka:* Neposkytování služeb v oblasti agrotechniky.

*Příležitost:* Rozšíření poskytovaných služeb.

*Strategie:* Zajištění nových prostor s potřebným zařízením pro servis a přezouvání agrotechniky, tím se zajistí vyšší konkurenceschopnost.

### MAXI-MINI: Silné stránky – Hrozby

*Silná stránka:* Flexibilita.

*Hrozba:* Sezónnost prací.

*Strategie:* Díky sezónnosti prací je výkyv na straně poptávky, ale díky flexibilitě a ochotě se přizpůsobit zákazníkům se snižuje tento faktor. Navíc při zimním a letním přezutí se pracuje téměř non-stop.

### MAXI-MAXI: Silné stránky – příležitosti

*Silná stránka:* Nabídka nových technologií a služeb.

*Příležitost:* Zvyšování životní úrovně.

*Strategie:* V důsledku zvyšování životní úrovně zákazníků, vyplývají požadavky na kvalitu a úroveň služeb, proto je třeba rozmanitost nabídky. Stávající strategii bych vylepšila o nabídku ručního mytí vozů, které je stále oblíbené a vyhledávané.

### MINI-MINI: Slabé stránky – hrozby

*Slabá stránka:* Omezená znalost cizího jazyka.

*Hrozba:* Noví konkurenti.

*Strategie:* Vzhledem k tomu, že podnik se nachází blízko hranic, nová konkurence se může zaměřit na rakouské zákazníky. Proto vidím jako slabou stránku omezenou znalost německého jazyka, ale to lze vyřešit osvojením základních frází, oživení slovní zásoby a zaměření na technickou znalost tohoto jazyka.

Po zvážení všech strategií a možnosti jejich realizace jsem vybrala **strategii MINI-MAXI**. Vybrala jsem si tuto strategii, jelikož se domnívám, že by podnik mohl vyplnit tržní niku a byla by škoda toho nevyužít. Myslím si, že je to skvělá příležitost, jak nabídnout zákazníkům něco navíc oproti konkurentům. Momentálně nabízené služby jsou lehce překonatelné konkurencí, jelikož obsluhu osobních vozů provádí všichni, ale pneuservis a servis pro větší technické zařízení jako je agrotechnika nabízí asi 30 % konkurentů, nejbližší z nich v akčním radiusu 15 km jsou Zdeněk Bartoš ve Vranovicích, Best Tires v Mikulově a Antonín Městský v Podivíně. Vzhledem k umístění podniku ve vinařské/zemědělské oblasti, předpokládám zájem o servis a pneuservis se specializací na agrotechniku.

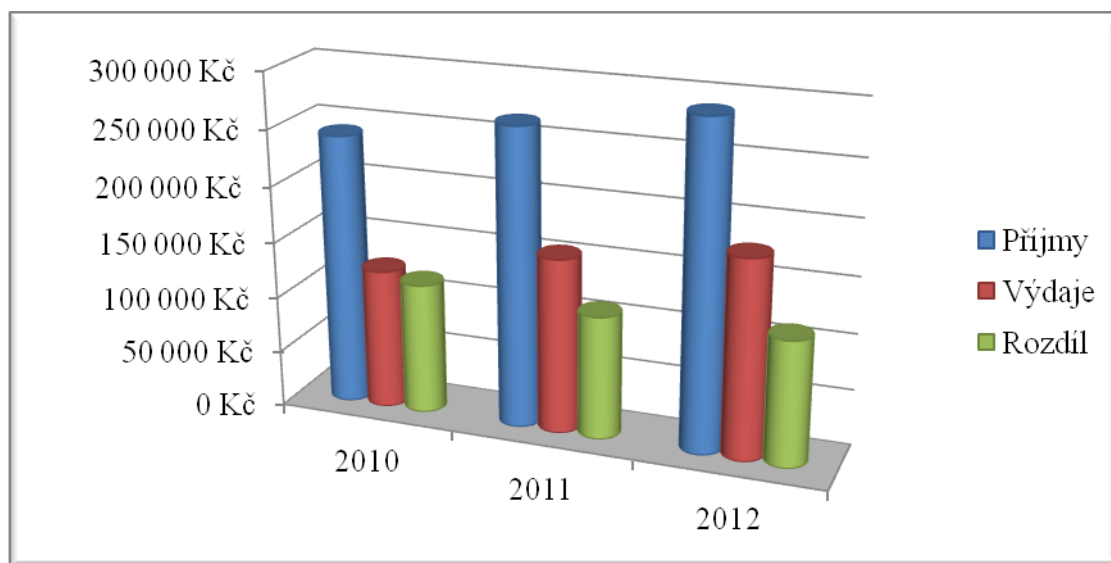
## 2.3 Ekonomický vývoj

### 2.3.1 Vývoj příjmů a výdajů

Za dobu provozování pneuservisu měla podnikající osoba příjmy pouze z §7 ZDP. V tabulce níže jsou uvedeny hodnoty příjmů a výdajů v letech 2010 až 2012.

Rok	Příjmy	Výdaje	Rozdíl
2010	242 000 Kč	125 000 Kč	117 000 Kč
2011	266 000 Kč	156 000 Kč	110 000 Kč
2012	289 000 Kč	177 000 Kč	112 000 Kč

Tabulka 9: Příjmy a výdaje 2010 – 2012 (Zdroj: Interní data podniku, vlastní zpracování)



Graf 2: Příjmy a výdaje 2010 – 2012 (Zdroj: Interní data podniku, vlastní zpracování)

Z grafu je patrný trend zvyšování příjmů, ale také výdajů. Zvyšování výdajů se může na první pohled zdát jako velmi negativní jev, ale pokud se blíže seznámíme s jednotlivými výdaji za všechna období, jsou kroky ke zvyšování výdajů pochopitelné. Na začátku podnikání je třeba zajistit nejnutnější zařízení, dále je potřeba přistoupit k rozvoji a sledování nových trendů v oboru a požadavcích zákazníků.

Dále bych ráda upozornila na skutečnost, že za žádný rok se podnikání nevyskytlo ve ztrátě. A to vzhledem k začínajícímu se podnikání mohu považovat úspěch. Z toho vyplývá snaha o nákup nových strojů, které popisují za každý rok zvlášť.

Za 1. rok provozu bylo potřeba nakoupit stroje a zařízení, a to sice: zvedací zařízení (zánovní) za 35 000 Kč, zezouvací a vyvažovací stroj za 60 000 Kč, kompresor za 10 000 Kč, spotřební materiál 10 000 Kč a další drobné výdaje.

V 2. roce, kdy bylo potřeba koupit nový vyvažovací stroj (elektrický, poloautomatický) za 120 000 Kč, v důsledku poruchy předešlého. Geometrie pro měření náprav (zánovní) za 30 000 Kč, doplnění spotřebního materiálu za 4 000 Kč a další.

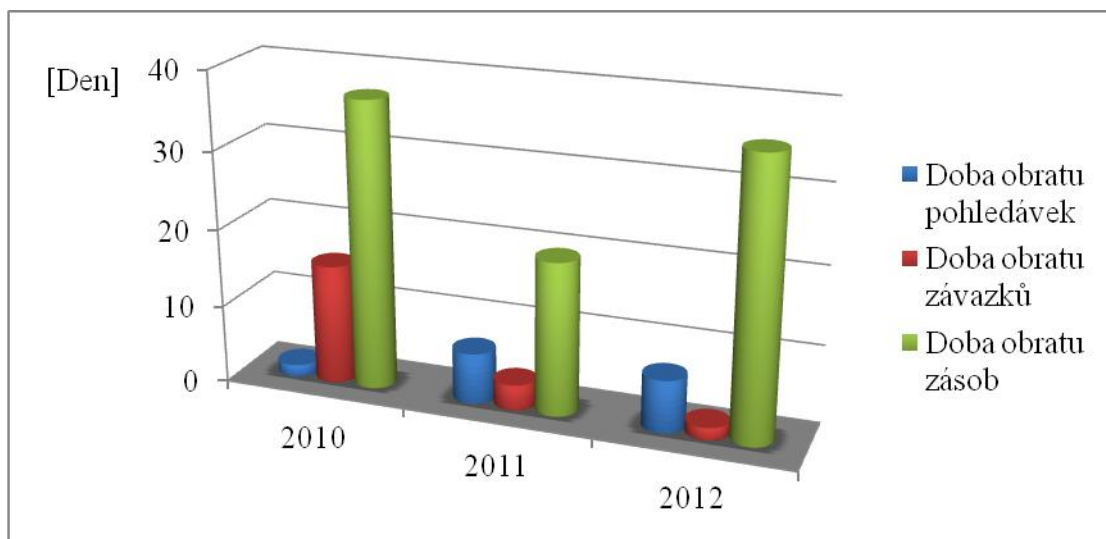
Třetí rok se zakoupila plnička klimatizací za 50 000 Kč, spotřební věci za 5 000 Kč, diagnostika pro vozidla za 70 000 Kč a aktualizace za 20 000 Kč. Na konci roku se pořídil kobercový extraktor za 14 000 Kč, průmyslový vysavač za 4 000 Kč, k tomu potřebné chemické prostředky na čištění interiérů za 4 000 Kč.

### 2.3.2 Finanční analýza

Zhodnotit finanční situaci podniku lze mnoha způsoby. U zkoumaného objektu, který vede daňovou evidenci, nelze získat potřebná data z výkazů podniku pro zanalyzování a zhodnocení současné situace. Data získaná z podniku jsou vhodná pro výpočet ukazatelů doby obratu pohledávek, závazků a zásob, lze je tudíž použít a vyhodnotit.

	2010	2011	2012
Doba obratu pohledávek (dny)	2	7	7
Doba obratu závazků (dny)	15	3	2
Doba obratu zásob (dny)	37	20	35

Tabulka 10: Doby obratu aktiv 2010 – 2012 (Zdroj: Interní data podniku, vlastní zpracování)



Graf 3: Doby obratu 2010 – 2012 (Zdroj: Interní data podniku, vlastní zpracování)

Doba obratu pohledávek nám říká, kolik dnů musí podnik čekat na platby od odběratelů, proto je tady nejvýznamnější rok 2010. Postupně se tato doba zvyšuje, což bych přisoudila k získání klientů z řad právnických osob, které platí formou faktur (tudíž vzniká časový nesoulad). Oproti fyzickým osobám, u kterých se většinou inkasuje v hotovosti po dokončení služby.

Doba obratu závazků je nízká, průměrně 7 dnů, nejnižší v roce 2012. Je přitom nanejvýš vhodné, aby hodnota tohoto ukazatele byla vyšší než hodnota doby splatnosti pohledávek. Jinými slovy, aby podnik vůbec využíval bezúročných tzv. dodavatelských úvěrů. V tomto případě se tak neděje (z důvodů okamžitého placení v hotovosti) a tento nesoulad přímo ovlivňuje likviditu podniku. Mezi výši likvidity a aktivity je úzká vazba a je třeba hledat určitý kompromis.

Obrat zásob byl nejlepší v roce 2011, protože je důležité zásoby držet co nejkratší dobu. Lze říci, že průběh ve všech obdobích je podobný. Upozornila bych na důvody, proč v letech 2010 a 2012 byla doba obratu zásob o něco horší oproti roku 2011. V 1. roce se začínalo s podnikáním a nakupovali se zásoby ve větším množství, spotřeba se upravila odpovídajícím způsobem v následujícím roce. Rok 2012 vyžadoval další předzásobení v podobě spotřebního materiálu do plničky klimatizací a extraktoru.

### **3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

Cílem praktické části bude nalezení optimálního řešení. Součástí návrhu bude srovnání jednotlivých variant, marketingový plán a finanční plán.

#### **3.1 Důvody realizace**

Současný stav podnikání se dostal na hranici svých produkčních možností, je nevyhovující, dlouhodobě neúnosný a dostal se do bodu stagnace. Proto by se podnik měl snažit o další rozvoj, tak aby byl finančně nezávislý a soběstačný. Přikláním se k možnosti rozšíření o novou službu servisu a pneuservisu agrotechniky, která mi vyplynula ze SWOT analýzy.

#### **3.2 Srovnání variant**

##### **3.2.1 Varianta 1: Pronájem**

Jednou z možností jak rozšířit pneuservis o služby pro agrotechniku je zajištění prostor prostřednictvím pronájmu. Tato možnost se nabízí přímo v obci, blízko od nynějšího působení podnikatele. A to sice v bývalém zemědělském družstvu, které nyní své plochy nabízí. Nejvhodnější by byla hala o výměře 100 m<sup>2</sup>. Ke vstupu slouží dvojce prostorné železné dveře a také jsou zde dvojce automatické garážové vrata, dostatečně velká i na průjezd kamionu. Nemovitost je napojena na EL. 220/380V s možností odběru až 60A. Dále jsou zde rozvody vysokotlakého vzduchu, který zajišťuje výkonný kompresor. Součástí pronájmu je i vysokozdvizný vozík značky desta ekonomic DV 16 AA. Před halou je možnost parkování i většího množství automobilů. Vedle samotné haly je možnost skladování i na venkovních plochách. K hale je příjezd po asfaltové cestě, projede i kamion. Zmínila bych ještě, že budova má již schválení pro opravárenskou činnost. Čili odpadá řada povolení a schválení jako posouzení požární bezpečnosti, stavební povolení atd.

Stroje a zařízení je možné financovat formou operativního leasingu, při 20 % akontaci s efektivním úrokem 10% a navýšení 1,13. Tak celá částka 500 000 Kč bude rozložena na 36 splátek po 12 907 Kč, mimořádná splátka bude 100 000 Kč. Tím jsou jasně limitované fixní náklady a eliminují se výkyvy variabilních. Riziko poruchovosti strojů

nese pronajímatel. Po ukončení pronájmu se předmět leasingu zpravidla vrací pronajímateli, to by bylo výhodné v případě nenaplnění předpokládaných příjmů, a však kdyby se zdařilo dosáhnout alespoň realistického pohledu, je možné ve smlouvě zajistit předkupní právo od leasingové společnosti. Díky přehlednosti splátek, udržitelnost cash flow na nákup náhradních dílů a zajištění finanční rezervy se domnívám, že operativní leasing je optimální zdroj financování.

V 1. roce jsou definované předpokládané výdaje 135 000 Kč (akontace, nářadí, materiál).

Momentální stav jednoho pracovníka je nedostačující, bude potřeba zvýšit produktivitu práce, která závisí na najmutí další pracovní síly. Ve fázi start-up počítám s jedním zaměstnancem, je to základní varianta, která se dle potřeby může změnit, výpočet mzdy na jednoho zaměstnance naleznete v Příloze 2, v Příloze 3 rozpis částek na marketing.

Položka	Cena [Kč/zaokr.]
Geometrie	250 000
Manipulační vozík	30 000
Materiál	20 000
Nářadí	15 000
Pneumatický povolovák	30 000
Vyvažovací stroj	40 000
Zezouvací stroj	150 000
<b>Celkem</b>	<b>535 000</b>

Tabulka 11: Pořizovací položky na pronájem (Zdroj: Interní data podnikání, vlastní zpracování)

Položka	Cena [Kč/zaokr.]
Energie	33 600
Leasingová splátka roční	154 900
Marketing	65 000
Pojistné	1 000
Pronájem plochy v hale 100 m <sup>2</sup>	120 000
Telefon	8 400
Zaměstnanec (HM + odvody)	289 500
<b>Celkem</b>	<b>672 400</b>

Tabulka 12: Roční výdaje na pronájem (Zdroj: Interní data podnikání, vlastní zpracování)

### 3.2.2 Varianta 2: Vlastní prostory

Další varianta jak zajistit rozvoj je koupě nemovitosti. Do úvahy přichází i využití vlastního pozemku, kde se nachází současná provozovna.

Pozemek podnikatele je dostačující na rozšíření prostor, tak aby vyhovoval nárokům agrotechniky. Bylo by to ale nevyhovující řešení, protože příjezdová komunikace nedovoluje pohodlnou manipulaci i větším technickým zařízením, proto by se musely obsluhovat pouze menší stroje. Další limitující faktor je nepříliš vysoká vstupní brána do objektu, tudíž by se nabízené služby musely omezit na agrotechniku do velikosti 25 palců, což by byla konkurenční nevýhoda.

Vrátím se ke koupi, zde je rozmanitá nabídka v podobě pozemků či budov s pozemky. Stavební parcely se prodávají za 550 Kč/m<sup>2</sup>. Prodejní cena objektů je různorodá, podle polohy, stavu nemovitostí a dalších kritérií. Jeden vhodný objekt se nachází na hranici Horních a Dolních Věstonic hned při spojovací komunikaci, je to velmi výhodná pozice, na relativně frekventovaném místě. Někdejší zemědělské družstvo obsahuje soubor pěti budov na ploše zhruba 9 000 m<sup>2</sup>, veškeré inženýrské sítě a vše je funkční. Celý objekt je nabízen za 5 000 000 Kč. Lze odkoupit i jen část s jednou budovou za 1 400 000 Kč, kterou by obsadil podnikatel. Je zde třeba zohlednit nespornou výhodu, a to, že budova má již schválení pro opravárenskou činnost.

U koupě objektu by se muselo přistoupit k podnikatelskému úvěru ve výši 2 270 000 Kč, při úrokové sazbě 12,01 % a RPSN 13,12 %. Při měsíčních splátkách 37 102 Kč po dobu 8 let by byla celková splatná částka 3 580 996 Kč. Poplatek za zpracování úvěru činí 10 000 Kč.

V 1. roce jsou definované mimořádné výdaje 45 000 Kč (poplatek, náradí, materiál).

Jak už bylo zmíněno u varianty 1, v začátcích počítám s jedním zaměstnancem, výpočet mzdy je v Příloze 2, položky marketingu v Příloze 3 a Příloha 4 obsahuje výpočet daně z nemovitosti.

Položka	Cena [Kč/zaokr.]
Geometrie	250 000
Kompresor	45 000
Manipulační vozík	15 000
Materiál	20 000
Nářadí	15 000
Nemovitost	1 400 000
Opravy	340 000
Pneumatický povolovák	30 000
Vyvažovací stroj	40 000
Zezouvací stroj	150 000
<b>Celkem</b>	<b>2 305 000</b>

Tabulka 13: Pořizovací položky na vlastní prostory (Zdroj: Interní data podniku, vlastní zpracování)

Položka	Cena [Kč/zaokr.]
Daň z nemovitostí 2 400 m <sup>2</sup>	5 400
Energie	33 600
Marketing	65 000
Pojistné	1 000
Roční splátka úvěru	445 300
Telefon	8 400
Zaměstnanec (HM + odvody)	289 500
<b>Celkem</b>	<b>848 200</b>

Tabulka 14: Roční výdaje na vlastní prostory (Zdroj: Interní data podniku, vlastní zpracování)

### 3.3 Předpokládané příjmy

Pro obě varianty jsem vytvořila předpokládané příjmy z pohledu optimistického (130 %), reálného (100 %) a pesimistického (50 %). Příjmy za první rok spuštění provozu předpokládám nižší, z důvodů získávání klientů a zapsání se do jejich povědomí. V dalších letech očekávám zlepšení, i díky referencím od spokojených zákazníků z prvního roku, proto druhý rok počítám se zvýšením klientů o 25 %, v dalších letech o polovinu oproti začátkům.



Odhad zákazníků jsem vykalkulovala z počtu obyvatel ze sedmi nejbližších obcí (zaokrouhleně 5 000) a vydělila čtyřmi, což je průměrný počet členů v rodině nebo také mohu brát v úvahu právnickou osobu na počet obyvatel, za kterou se často skrývá rodinné podnikání. A vzhledem k tomu, že každá pátá fyzická či právnická osoba vlastní minimálně jeden traktor, dospěla jsem k vyčíslení 250 zákazníků. Protože jsem počty klientů nechtěla nadhodnotit, nebrala jsem v úvahu celý mikroregion, ale pouze podnikatelské nejbližší území. Příjmy jsem zjistila z počtu předpokládaných zákazníků násobených průměrnou cenou za jednotku.

Pro zpřehlednění jsem do následujících tabulek dala nejdříve předpokládané příjmy ze služeb pro agrotechniku, teprve pak příjmy celkové, kdy předpokládám z dosavadní činnosti příjem navýšený o 10 % oproti poslednímu roku, díky poskytování služeb čištění interiérů.

		Optimistická	Reálná	Pesimistická
1. rok	Příjmy [Kč]	1 547 000	1 190 000	595 000
2. rok		2 320 500	1 785 000	892 500
3. rok		3 094 000	2 380 000	1 190 000

Tabulka 15: Předpokládané příjmy z rozšíření (Zdroj: Interní data podniku, vlastní zpracování)

		Optimistická	Reálná	Pesimistická
1. rok	Příjmy [Kč]	1 864 900	1 507 900	912 900
2. rok		2 638 400	2 102 900	1 210 400
3. rok		3 411 900	2 697 900	1 507 900

Tabulka 16: Předpokládané příjmy celkem (Zdroj: Interní data podniku, vlastní zpracování)

### 3.4 Výběr konečné varianty

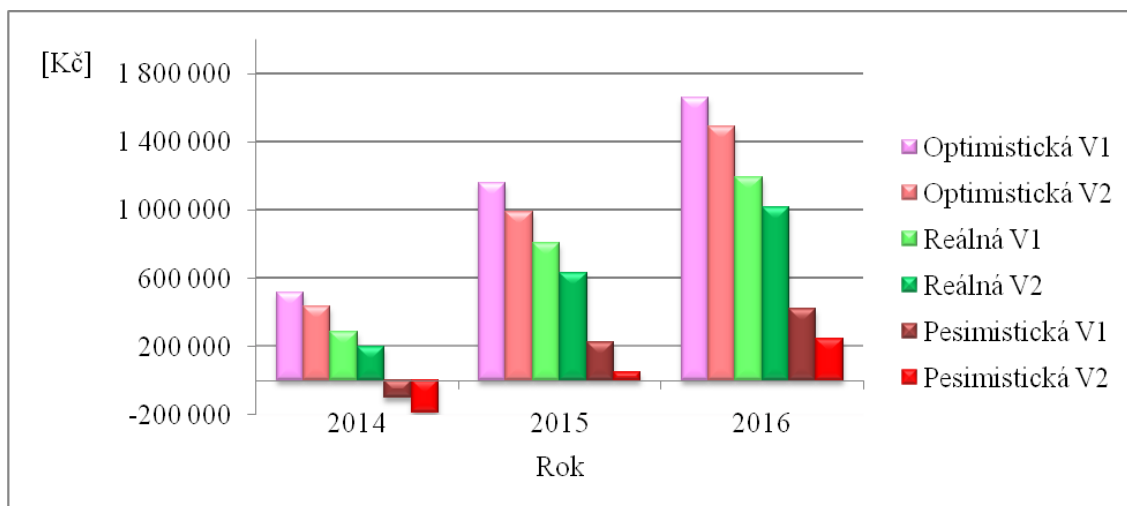
Při výběru vhodného návrhu zvažují silné a slabé stránky obou variant. Jejich klady a zápory hodnotím subjektivně. Oproti tomu objektivnější náhled mi poskytnou čísla obrátu, která jsou z pohledu optimistického, reálného i pesimistického, při srovnání varianty 1 a 2. V prvním roce jsou zohledněny mimořádné výdaje.

	Pronájem	Vlastní prostory
Klady	Financování operativním leasingem	Výhodné místo u spojovací komunikace
	Dobrá vybavenost	Investice do nemovitosti
	Okamžité zahájení činnosti	Možnost dalšího pronájmu
Zápory	Bokem spojovacích komunikací	Opravy a údržby
		Úvěr
		Daň z nemovitostí, pojištění objektu

Tabulka 17: Silné a slabé stránky variant (Zdroj: Interní data podniku, vlastní zpracování)

Roční celkové příjmy	Optimistická		Reálná		Pesimistická	
1. rok	1 325 400		1 092 900		705 400	
2. rok	1 829 150		1 480 400		899 150	
3. rok	2 332 900		1 867 900		1 092 900	
Roční celkové výdaje	V1	V2	V1	V2	V1	V2
1. rok	807 400	887 200	807 400	893 200	807 400	893 200
2. rok	672 400	842 200	672 400	848 200	672 400	848 200
3. rok	672 400	842 200	672 400	848 200	672 400	848 200
Obrat	V1	V2	V1	V2	V1	V2
1. rok	518 000	438 200	285 500	199 700	-102 000	-187 800
2. rok	1 156 750	986 950	808 000	632 200	226 750	50 950
3. rok	1 660 500	1 490 700	1 195 500	1 019 700	420 500	244 700

Tabulka 18: Porovnání varianty V1 a V2 (Zdroj: Interní data podniku, vlastní zpracování)



Graf 4: Porovnání varianty V1 a V2 (Zdroj: Interní data podniku, vlastní zpracování)

Po posouzení jednotlivých variant, jsem zvolila **variantu 1, čili pronájem**. Výhody, které mě vedou k tomuto přesvědčení, jsou okamžité zpuštění provozu, financování operativním leasingem, kdy veškerá rizika a náklady nese na bedrech finanční instituce. Díky tomuto financování bude dostatečné množství disponibilních peněžních prostředků, které mohou být použity na nákup pneumatik, náhradních dílů a jiných neočekávaných výdajů.

Mezi další výhody bych zařadila komplexnost pronájmu, tzn. vybavená hala včetně povolení opravárenské činnosti, vyhovující komunikace a další prostory na parkování, skladování. Za další graf 4 ukazuje větší finanční perspektivu u první varianty ve všech podobách plánu.

V případě neúspěchu podnikání je ztráta relativně malá, strojní zařízení by se vrátilo zpět svému pronajímateli, stejně tak hala. Naopak u úspěšného rozvoje, lze dohodnout v leasingové smlouvě předkupní právo, tak i u nájmu haly a rovněž by bylo vhodné sjednat čtvrtletní platbu nájemného, jelikož pronajímatel by měl částku za tři měsíce, ale podnik by měl na dva měsíce další volné peněžní prostředky k dispozici.

### 3.5 Marketingový plán

#### 3.5.1 Produkt

Vize nabízených služeb se orientuje na agrotechniku, samozřejmě vybavení je možné využít i k obsluze nákladních vozů. Nové služby by byly následující:

- pozáruční servis,
- přezutí pneumatik,
- prodej pneumatik, náhradních dílů a součástí, autokosmetiky,
- výměna a prodej olejů.

#### 3.5.2 Cena

Pro zvolení cenové hladiny jednotlivých služeb, jsem využila metodu stanovení na úrovni konkurence, díky oligopolnímu charakteru a nediferencovaných služeb srovnatelné kvality. V Příloze 5 je uveden ceník nově zavedených služeb.

#### 3.5.3 Distribuce

Distribuční plán spočívá ve zřízení nové provozovny, pronájmu v Horních Věstonicích. Poskytnutí služby např. přezutí pneu, koncovému zákazníkovi bude probíhat distribuční cestou:



Obrázek 4: Distribuční cesta (Zdroj: Interní data podniku, vlastní zpracování)

Distribuční politika obnáší výběr spolehlivých dodavatelů, kteří budou podporovat a zintenzivní nabídku služeb.

#### 3.5.4 Propagace

Aby se vyvolal dostatečný zájem zákazníků o podnik a nabídku, je třeba pečovat o komunikační mix, jehož síla spočívá v pravidelnosti a dlouhodobé intenzitě. Moc reklamy tkví v opakování, proto se v ročních výdajích kalkuluje s částkou 65 000 Kč.

Reklama má stimulovat prodej a zvyšovat věrnost zákazníků, a plánované podoby jsou:

- Tisk – místní noviny, Zpravodaj města Mikulov,
- Rozhlas – místní rozhlas v okolních obcích,
- Outdoor reklama – banner na místním fotbalovém hřišti, citylighty (CLV), billboard,
- Vlastní tištěné brožury dodávané do domácností.

Osobní prodej bude jednak přímo na provozovně, kdy pracovníci uplatní doplňkový prodej, a pak bude spočívat v osobním kontaktu s potenciálními zákazníky, kdy bude potřeba osobně navštívit větší zemědělce, jak fyzické, tak právnické osoby a učinit jim nabídku služeb.

Public relations se zaměří na důvěryhodnost a posílení referencí od zákazníků s čímž má podnik dobré zkušenosti, v rámci působení na veřejné mínění poskytne podnik Fotbalovému klubu Horní Věstonice dar v hodnotě 3 000 Kč.

Internet je nejpoužívanější a neefektivnější formou komunikace. Webové stránky společnosti existují, bude potřeba je doplnit o nové informace, stejně tak doplnění u neplacených zápisů v katalozích (např. firmy. cz, zlatestranky.cz).

## 3.6 Finanční plán

### 3.6.1 Bod zvratu

Bod zvratu vykalkuluji na dvou hlavních službách. Jednak služba výměny kol, která zahrnuje výměnu všech 4 kol za 3 000 Kč a prodej pneumatik při 30 % marži, což je 6 000 Kč za jedno kolo, celkem 24 000 Kč. Je to zajímavé jak pro podnik, tak i pro zákazníka v porovnání s maloobchodní cenou. Vzhledem k tomu, že pneumatika má obecnou životnost 5 let, nepředpokládám každoroční přezutí. Z tohoto důvodu jsem kvalifikovaným odhadem určila tuto službu na 20 % zákazníků. Zbývajících 80 % klientů připadá na služby údržby, jejichž průměrná cena činí 5 150 Kč. Tudíž jsem stanovila průměrnou cenu na jednotku 9 240 Kč.

Výpočet

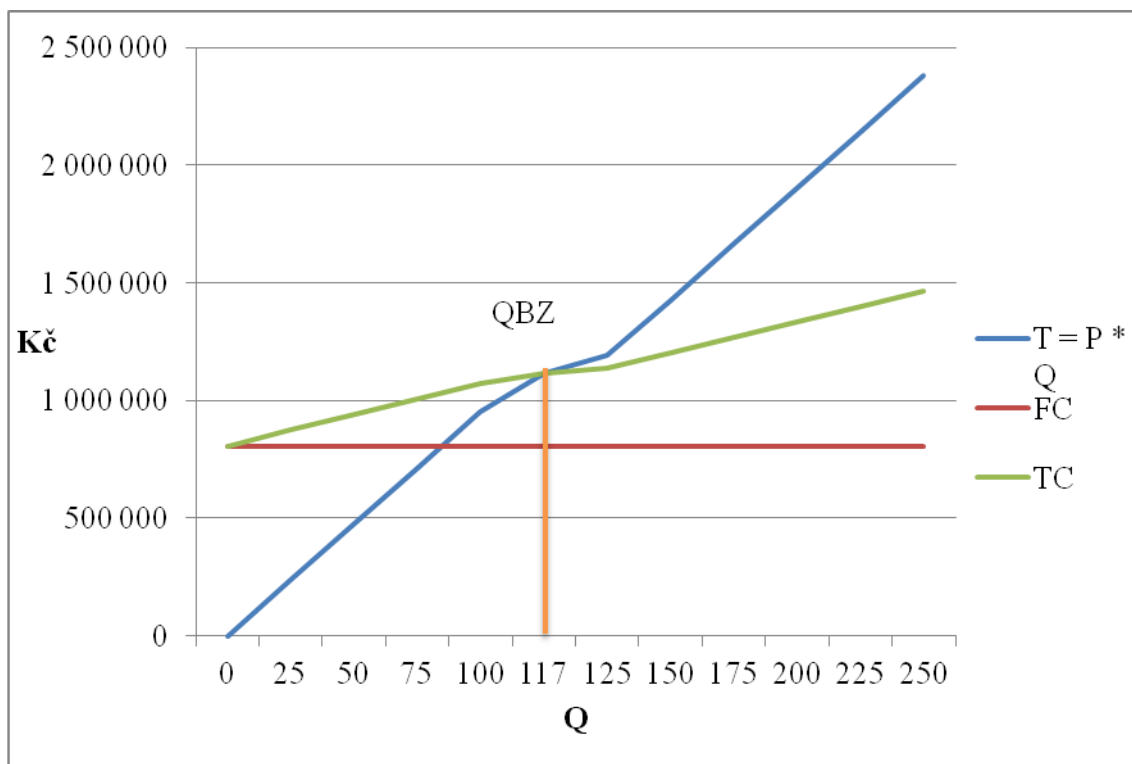
$$QBZ = TFC / (P - VC)$$

$$QBZ_{1. \text{ rok}} = 807\,400 / (9\,240 - 2\,640) = 117 \text{ (počet zákazníků)}$$

$$QBZ_{\text{další rok}} = 672\,400 / (9\,240 - 2\,640) = 98 \text{ (počet zákazníků)}$$

Q	T = P * Q	FC	VC	TC
0	0	807 400	0	807 400
25	238 000	807 400	66 000	873 400
50	476 000	807 400	132 000	939 400
75	714 000	807 400	198 000	1 005 400
100	952 000	807 400	264 000	1 071 400
<b>117</b>	<b>1 113 840</b>	<b>807 400</b>	<b>308 880</b>	<b>1 116 280</b>
125	1 190 000	807 400	330 000	1 137 400
150	1 428 000	807 400	396 000	1 203 400
175	1 666 000	807 400	462 000	1 269 400
200	1 904 000	807 400	528 000	1 335 400
225	2 142 000	807 400	594 000	1 401 400
250	2 380 000	807 400	660 000	1 467 400

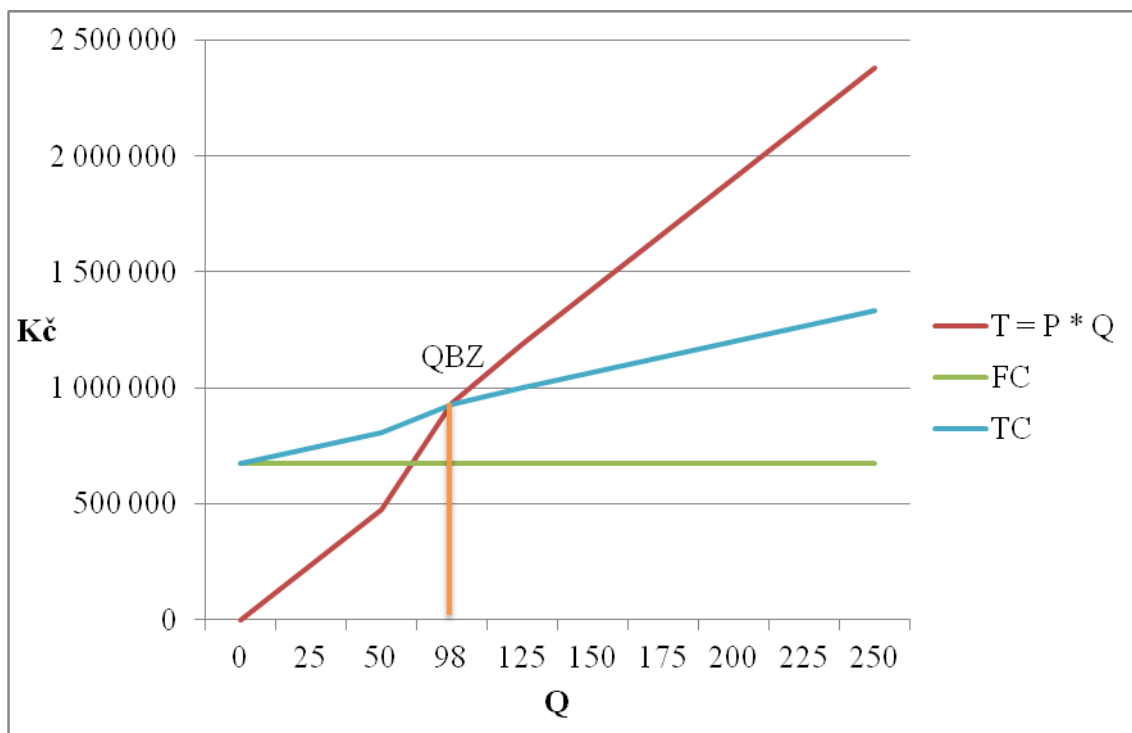
Tabulka 19: Bod zvratu za 1. rok (Zdroj: Interní data podniku, vlastní zpracování)



Graf 5: Bod zvratu za 1. rok (Zdroj: Interní data podniku, vlastní zpracování)

Q	T = P * Q	FC	VC	TC
0	0	672 400	0	672 400
25	238 000	672 400	66 000	738 400
50	476 000	672 400	132 000	804 400
<b>98</b>	<b>932 960</b>	<b>672 400</b>	<b>258 720</b>	<b>931 120</b>
125	1 190 000	672 400	330 000	1 002 400
150	1 428 000	672 400	396 000	1 068 400
175	1 666 000	672 400	462 000	1 134 400
200	1 904 000	672 400	528 000	1 200 400
225	2 142 000	672 400	594 000	1 266 400
250	2 380 000	672 400	660 000	1 332 400

Tabulka 20: Bod zvratu v dalších letech (Zdroj: Interní data podniku, vlastní zpracování)



Graf 6: Bod zvratu v dalších letech (Zdroj: Interní data podniku, vlastní zpracování)

Se snížením výdajů na zařízení provozovny, které se promítli v 1. roce, klesá i bod zvratu. Říká mi to, že v následujících letech je možné obsloužit méně zákazníků, aby byl podnik ziskový.

### 3.6.2 Současná hodnota nestejných peněžních toků

Ukazatel slouží k vyjádření současné hodnoty očekávaných peněžních toků, jako kritérium pro vyhodnocení výnosnosti investice.

$$PV = -\frac{807\,400}{(1+0,06)^0} + \frac{285\,500}{(1+0,06)^1} + \frac{808\,000}{(1+0,06)^2} + \frac{1\,195\,500}{(1+0,06)^3} = 1\,184\,822 \text{ Kč}$$

Dosazením do vztahu (kapitola 1. 6) je současná hodnota peněžního toku ve výši 1 184 822 Kč, lze investice doporučit k realizaci neboť je hodnota kladná.



### 3.6.3 Daňové zatížení

Vzhledem ke zvolenému způsobu placení daní, jež vyplývá z vedení daňové evidence, je dobré zachovat stávající podmínky, pro její administrativní jednoduchost. Jako fyzická osoba, která nepřesáhla obrát 25 000 000 Kč, není povinna vést účetnictví, které je více náročné oproti daňové evidenci.

Daňovou povinnost jsem sestavila na následující tři roky, kdy zohledňuji sazby daně pro letošní rok, tudíž sazba daně 15%, sleva na poplatníka ve výši 28 840 Kč. Dále pak v prvním roce počítám se skutečnými výdaji a v roce druhém a třetím s paušálními výdaji, tak abych optimalizovala daňovou povinnost poplatníka. Ve všech letech předpokládám dary v hodnotě 3 000 Kč. Ve třetím roce odpočítám zálohy na daň, jelikož poslední známá daňová povinnost přesáhne 30 000 Kč, avšak nepřesáhne 150 000 Kč, poplatník bude platit dvě půlroční zálohy ve výši 40 % daňové povinnosti roku 2015.

Rok	2014	2015	2016
Příjmy	1 092 900	1 480 400	1 867 900
Výdaje	807 400	888 240	1 120 740
Rozdíl	285 500	592 160	747 160
DZD §7 ZDP	285 500	592 100	747 100
§15 ZDP	3 000	3 000	3 000
Základ daně	282 500	589 100	744 100
Daň	42 375	88 365	111 615
§35ba ZDP	24 840	24 840	24 840
DP	17 535	63 525	86 775
Zálohy	0	0	50 820
<b>VDP</b>	<b>17 535</b>	<b>63 525</b>	<b>35 955</b>

Tabulka 21: Daňová povinnost (Zdroj: Interní data podniku, vlastní zpracování)

### 3.6.4 Harmonogram

Harmonogram slouží k plánování, řízení a kontrolování projektu. Vytyčené dílčí části jsou zobrazeny v časové náročnosti a posloupnosti, některé činnosti pokračují v dalších letech, jako pronájem a provoz, marketing, proto dále nepokračují v zobrazení v letech následujících.

Rok	2012		2013												2014									
Čtvrtletí	4		1		2		3		4		1		2		3		4							
Měsíc	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Činnost																								
Výzkum trhu																								
Sestavení plánu																								
Výběr varianty																								
Výběr pronájmu																								
Sjednání pronájmu																								
Pronájem nemovitosti																								
Nákup vybavení																								
Nábor zaměstnance																								
Registrace u ZP a SP																								
Zaškolení zaměstnance																								
Marketing																								
Uvedení na trh																								
Zkušební provoz																								
Stálý provoz																								

Tabulka 22: Harmonogram (Zdroj: Interní data podniku, vlastní zpracování)

### 3.7 Zhodnocení rizika

Největší riziko je momentálně v jednom vykonavateli práce, který když nebude moci pracovat je celé podnikání u konce, momentální stav je nedostačující, proto se v začátku počítá s jedním pracovníkem navíc. Postupně, v případě dosahování vyšších příjmů, by se zvýšil i počet zaměstnanců, a to i z řad administrativních pracovníků, kteří by museli zajistit public relations a řádné vedení účetnictví, pokud by dosáhli zisku nad 25 mil. Kč. U pracovníků spočívá riziko v jejich loajalitě vůči zaměstnavateli, také v jejich odbornosti, pečlivosti a celkovému přístupu k práci. Proto je nutné obezřetně vybrat spolupracovníky.

Riziko spojené s právní formou podnikání, kdy živnost z pohledu bank je méně atraktivní díky nízké bonitě. Další hrozivé riziko je ručení celým majetkem podnikatele, to by se dalo změnit transformací na společnost s ručením omezeným.

Technicko – technologické riziko nehrozí, neboť v blízké budoucnosti nedojde k vývoji nové technologie. Dříve než dojde k morálnímu zastarání strojů, se dostaví opotřebení fyzické.

Provozní je např. selhání dodavatele, kdy nedodání strojů ovlivní zahájení provozu. Taková opoždění představují dodatečné náklady. Obrovské riziko představuje porucha strojů při provozu, to by se však eliminovalo zajištěním operativního leasingu, kdy stroj je majetkem společnosti a tato rizika přebírá spolu se zajištěním 24 hodinového servisu.

Ekonomické je spojeno s překročením plánovaných nákladů. Může dojít k neočekávanému nárůstu cen materiálu, energie či nákladů na dopravu.

Tržní spočívá v úspěšnosti služeb, poptávkové riziko má vztah k velikosti prodeje. Zde spatřuji největší riziko ze všech. Za těmito riziky stojí chování konkurence a jejich cenová politika i kvalita práce. Ale hlavně nesmírně důležitá loajalita zákazníků.

Finanční náročnost, je jedno z největších rizik. Proto je nutné omezit počáteční výdaje, tak aby cash flow podniku bylo vyrovnané na 3 roky dopředu, aby se pokryly veškeré investice do projektu. Díky operativnímu leasingu se zbytečně nezbavíme peněžní rezervy a tak se rozloží riziko i plynulost peněžních toků.

Zásahy vyšší moci. Jde o nezvratitelné poškození strojů nebo přírodní katastrofy, jako požár či povodeň. Další možností je úmyslné poškození cizí osobou. Jsou to rizika málo pravděpodobná, ale je třeba se proti nim bránit, např. protipožární opatření, pojištění.

Riziko neúspěchu projektu vidím jako střední. Avšak s přihlédnutím na současný stav podniku a jeho aktuální působení, je zde přinejmenším stejně velký, ne-li větší potenciál.

## ZÁVĚR

Na konci bych ráda shrnula vypracování a uplatnitelnost celé mé bakalářské práce.

Díky precizní přípravě teoretických podkladů a pragmatického využití efektivních nástrojů jako PESTE analýzy, Porterova modelu konkurenčního prostředí a SWOT analýza se mi podařilo připravit reálné podklady pro vytvoření praktického podnikatelského záměru.

Ve spolupráci s vedením jsem zjistila veškerá potřebná data a informace, které byly nedílnou součástí celého projektu. Zanalyzovala jsem druh podnikání a jeho prostředí, ze kterých jsem vyvodila skutečnosti, že je přínosné v tomto oboru se dále rozvíjet a nabízet nové služby, díky tržnímu potenciálu. Podrobný rozbor konkurence byl pro podnik důležitý, aby se zajistil nejlepší předpoklad k uskutečnění plánu. Součástí bylo určení konkurentů v blízkém okolí a hlavně konkurentů, kteří nabízejí služby, ve kterých se chce podnik prosadit. SWOT analýza mi byla nástrojem k zjištění příležitostí a hrozeb, vyústila ke zvolení vhodné strategie a to sice, rozšíření služeb pro agrotechniku o servis a přezutí pneumatik.

V praktické části se zabývám jakým způsobem rozšířit nynější služby o nové. Problém jsem vyřešila výběrem vhodné varianty, která je zaměřena na pronájem haly a financování souboru technicko-technologického vybavení a zařízení operativním leasingem. Jehož výhody mě utvrdily v přesvědčení, že je to vhodnější forma financování oproti čerpání vlastních zdrojů. S majetkem lze disponovat bez nutnosti potřebného kapitálu ke krytí pořizovací ceny v plné výši. Výdaje jsou rozloženy do delšího časového úseku, a tudíž pozitivně ovlivňuje likviditu. Z jednotlivých finančních kalkulací mi vyplývá tato forma jako nejefektivnější. Kdy rozšiřující se podnik vytváří plně funkční obrat, maximalizuje měsíční výdaje a omezuje tak variabilní náklady, vše vede ke zlepšení cash flow. Pomocí marketingového mixu jsem vymezila rozmanitost služeb a jejich ceny, určila distribuční cesty a navrhla bezesporu velmi důležitou marketingovou komunikaci obsahující prvky jako public relations a reklamu. Sponzorský dar místnímu fotbalovému klubu obhájí dobrou image podniku a reklamní část bude podporována místními periodiky a rozhlasem, outdoor reklamou a neméně důležitým osobním prodejem. Finanční zhodnocení jsem zajistila bodem

zvratu, kde jsem vykalkulovala minimální hranici zákazníků, které je třeba obsloužit, aby podnik nebyl ve ztrátě, za první rok to bude 117 a v dalších letech 98 zákazníků, kdy nad toto minimum podnik bude generovat zisk. Jako kritérium pro posouzení efektivnosti investičního projektu mi posloužila současná hodnota nestejného peněžního toku, neboť je tento ukazatel kladný, mohu plán doporučit k realizaci. Zmínila jsem i závazky vůči státu v podobě daňové povinnosti a vytvořila jsem diagram předpokládaných činností. Finanční přehled uzavírám zhodnocením rizik, kdy největší negativní dopad má finanční náročnost, poruchovost strojů, poptávkové riziko potažmo loajalita zákazníků a spolehlivý personál.

Věřím, že podnik podrobně prostuduje tuto práci a zváží možnosti mého návrhu, který by mohl být pro ně užitečný natolik, že jejich nová vize povede k realizaci rozvoji nabízených služeb.

Dle mého názoru došlo k úspěšnému naplnění cíle, který byl stanoven na začátku. A tedy, že se zdařilo sestavení podnikatelského plánu, který obsahuje analýzu současného stavu a plánů do budoucna.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ČESKO. Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník podle stavu k 1. 7. 2011.
- [2] VYSUŠIL, J. *Plánování není přežitíek*. Praha: Profess, 1995, 91 s. ISBN 80-852-3518-8.
- [3] HISRIC, R. D. a M. P. PETERS. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996, 501 s. ISBN 80-858-6507-6.
- [4] KEENANOVÁ, K. *Průvodce manažera: Plánování*. 1.vyd. Brno: Ando Publishing, 1995, 61 s.
- [5] FOTR, J. a I. SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- [6] BANGS, D. H. *Průvodce podnikatelským plánováním: plánování jako klíčový faktor úspěchu v podnikání*. 5. rev. a rozš. vyd. Praha: Pragma, 1996, 116 s. ISBN 80-720-5047-8.
- [7] STRUCK, U. *Přesvědčivý podnikatelský plán: předpoklad získání potřebného kapitálu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, 136 s. ISBN 80-85603-12-8.
- [8] MRKOSOVÁ, J. *Účetnictví 2006: učebnice pro SŠ a VOŠ*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, 285 s. ISBN 978-80-251-3422-1.
- [9] POŠVÁŘ, Z. a J. ERBES. *Management I*. 1.vyd. Brno: Mendelova lesnická a zemědělská univerzita, 2002, 155 s. ISBN 80-715-7633-6.
- [10] KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [11] KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-717-9453-8.
- [12] KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [13] VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1997, 247 s. ISBN 80-901-9916-X.
- [14] ZINECKER, M. *Základy financí podniku*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008, 194 s. ISBN 978-80-214-3704-3.

- [15] MAPY.CZ. *Horní Věstonice* [online]. ©2011 [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: <http://www.mapy.cz/#x=16.618072&y=48.896821&z=10>
- [16] PNEU BARTOŠ. *Profil společnosti* [online]. [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: <http://www.pneubartos.cz/o-spolecnosti/profil-spolecnosti.html>
- [17] AUTO PK. *O nás* [online]. ©2007-2008 [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: <http://www.auto-pk.cz/>
- [18] AUTOSERVIS - PNEUSERVIS RYLKA. *Kontakty* [online]. [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: <http://autorylka.webgarden.cz/>
- [19] AUTOSEPI. *Titulní strana* [online]. [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: [www.autosepi.cz](http://www.autosepi.cz)
- [20] AUTO MIKULOV. *Profil* [online]. [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: [www.auto-mikulov.cz](http://www.auto-mikulov.cz)
- [21] FIRMY. CZ. *Miroslav Strýček* [online]. ©1996-2013 [cit. 2013-05-29]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/detail/708558-miroslav-strycek-pritluky.html>
- [22] BEST TIRES. *O nás* [online]. ©2012 [cit. 2013-05-29]. Dostupné z: <http://besttires.cz/index.php/o-nas>
- [23] PNEUSERVIS ANTONÍN MĚSTSKÝ. *Pneuservis* [online]. ©2006 [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: [www.pneuservis.101web.eu](http://www.pneuservis.101web.eu)
- [24] FIRMY. CZ. *Miroslav Krejčířík* [online]. ©1996-2013 [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/detail/2630670-miroslav-krejcirik-lednice.html>
- [25] FIRMY. CZ. *Dušan Létal* [online]. ©1996-2013 [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/detail/2333915-dusan-letal-zajeci.html>
- [26] FIRST-STOP. *Startseite* [online]. [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: [www.reifen-first-stop.at](http://www.reifen-first-stop.at)
- [27] FIRMEN ABC. *Reifen-Winkler e.U.* [online]. ©2013 [cit. 2013-05-29]. Dostupné z: [http://www.firmenabc.at/reifenwinkler-eureifenfachhandel-utoersatzteile\\_Xvk](http://www.firmenabc.at/reifenwinkler-eureifenfachhandel-utoersatzteile_Xvk)
- [28] WITMANN INTERNATIONAL. *Home* [online]. [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: [www.reifen-wittmann.at](http://www.reifen-wittmann.at)
- [29] FIRMEN ABC. *Franz Pospichal* [online]. ©2013 [cit. 2013-05-29]. Dostupné z: [http://www.firmenabc.at/franz-pospichal\\_Mlh#Firmenbuchdaten](http://www.firmenabc.at/franz-pospichal_Mlh#Firmenbuchdaten)
- [30] ČSÚ. *Vývoj ekonomiky ČR v roce 2012* [online]. ©2013 [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/publ/1109-12-q4\\_2012](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/publ/1109-12-q4_2012)

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Prostředí managementu .....	17
Obrázek 2: Porterův model konkurenčního prostředí .....	19
Obrázek 3: Umístění podniku .....	25
Obrázek 4: Distribuční cesta .....	44

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Schéma SWOT analýzy .....	20
Tabulka 2: Vybavení .....	25
Tabulka 3: Sezónnost prací .....	26
Tabulka 4: Konkurence – autoservis a pneuservis .....	27
Tabulka 5: Konkurence – autoservis .....	27
Tabulka 6: Konkurence – pneuservis .....	28
Tabulka 7: Konkurence – Rakousko .....	28
Tabulka 8: SWOT analýza .....	32
Tabulka 9: Příjmy a výdaje 2010 – 2012 .....	34
Tabulka 10: Doby obratu aktiv 2010 – 2012 .....	35
Tabulka 11: Pořizovací položky na pronájem .....	38
Tabulka 12: Roční výdaje na pronájem .....	38
Tabulka 13: Pořizovací položky na vlastní prostory .....	40
Tabulka 14: Roční výdaje na vlastní prostory .....	40
Tabulka 15: Předpokládané příjmy z rozšíření .....	41
Tabulka 16: Předpokládané příjmy celkem .....	41
Tabulka 17: Silné a slabé stránky variant .....	42
Tabulka 18: Porovnání varianty V1 a V2 .....	42
Tabulka 19: Bod zvratu za 1. rok .....	46
Tabulka 20: Bod zvratu v dalších letech .....	47
Tabulka 21: Daňová povinnost .....	49
Tabulka 22: Harmonogram .....	50



## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Cyklus prací .....	26
Graf 2: Příjmy a výdaje 2010 – 2012 .....	34
Graf 3: Doby obratu 2012 – 2012 .....	36
Graf 4: Porovnání varianty V1 a V2 .....	43
Graf 5: Bod zvratu za 1. rok .....	47
Graf 6: Bod zvratu v dalších letech .....	48

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Ceník

Příloha 2: Výpočet mzdy na 1 zaměstnance služeb pneuservisu

Příloha 3: Vyčíslení položek na marketing

Příloha 4: Výpočet daně z nemovitosti

Příloha 5: Ceník nových služeb pneuservisu

## PŘÍLOHY

### Příloha 1: Ceník

<b>Služba - pneuservis</b>	<b>Cena s DPH [Kč]</b>
Přezutí a vyvážení plech. kol + závaží	[1ks] 90
Přezutí nízkoprof. pneu + montáž	[1ks] 110
Oprava pláště knotem	90
Oprava pláště knot / hříbek	180
Převážení disku (plech) kol + závaží	50
Vyvážení litého kola (alu)	50 + závaží
Likvidace ojetých pneumatik	35
Uložení sezónních pneumatik	300
Oprava duše pláště / 1 průpich	18
Vyzutí a nazutí pláště bez vyvážení	50
Výměna bezdušového ventilu	40
Vyjmutí poškozené duše a zpětná montáž	60
Výměna vložky bezdušového ventilu	8
Pytel na pneumatiku	[1ks] 12
Broušení ráfků z důvodu koroze	[1ks] 10
Podlepování patek pneumatik	[1ks] 15
Geometrie náprav	od 500
Plnění klimatizací	od 500
Čištění / dezinfekce klimatizací	od 250
<b>Služba - čištění koberců a čalounění</b>	<b>Cena s DPH [Kč]</b>
Čištění koberců	[1 m <sup>2</sup> ] 29
Sedačka – dvoumístná	250
Sedačka – každé další místo	50
Židle	40
Židle s čalouněným opěradlem	60
Křeslo	150
Dětská autosedačka	100
Doprava – Horní Věstonice a okolí do 30 km	[1 m <sup>2</sup> ] 5
<b>Služba - čištění interiérů vozidel</b>	<b>Cena s DPH [Kč]</b>
Osobní vozy nižší třída	800
Osobní vozy střední třída, verze kombi	1100
Velká auta – 7 místné MPV, offroady apod.	1400
Vyčištění dětské autosedačky mokrou cestou	100
	Navýšení ceny o
Příplatek při silnějším znečištění	10 % - 100 %

**Příloha 2:** Výpočet měsíční mzdy na 1 zaměstnance

Hrubá mzda 18 000 Kč

Počet dětí 0

	<b>Zaměstnanec</b>	<b>Zaměstnavatel</b>
	[Kč]	[Kč]
<b>Zdravotní pojištění:</b>		
Zdravotní pojištění (4,5% / 9%):	810	1 620
<b>Sociální pojištění:</b>		
Nemocenské pojištění (0%/2,3%):	0	414
Důchodové pojištění (6,5%/21,5%):	1 170	3 870
Státní politika zaměstnanosti (0%/1,2%):	0	216
Sociální pojištění celkem (6,5%/25%):	1 170	4 500
<b>Odvody celkem:</b>		
Odvody (11%/34%):	1 980	6 120
<b>Sleva na dani:</b>		
Sleva na poplatníka:	2 070	
Celková sleva na dani:	2 070	
<b>Daň z příjmu:</b>		
Dílčí měsíční základ daně:	24 200	
Záloha na daň:	3 630	
Solidární příspěvek:	0	
Záloha na daň po uplatnění slev a zvýhodnění:	1 560	
<b>Čistá měsíční mzda:</b>		
Čistá měsíční mzda:	<b>14 460</b>	
<b>Mzdové náklady zaměstnavatele na zaměstnance:</b>		
Mzdové náklady zaměstnavatele na zaměstnance:		<b>24 120</b>

**Příloha 3:** Vyčíslení položek na marketing

Položka		Cena [Kč]
Banner	zhotovení a pronájem plochy	3000
Billboard	5 000 x 3 měs.	15000
Citilight	2 500 x 2 měs.	5000
Dar		3000
Drobné výdaje		5500
Letáky	5 000 ks	7500
Rozhlas		7000
Tisk - Zpravodaj Mikulov	1/2 strany 3 800 x 5 vydání	19000
Celkem		65000

**Příloha 4:** Výpočet daně z nemovitosti

ZD	Pozemek: 2 100 m <sup>2</sup> 2 100 x 9,99 = 20 979	Stavby k podnikání: 525 m <sup>2</sup> 525
Sazba	0,75%	10 x 1 (koeficient)
Daň	20 979 x 0,75 % = 158 Kč	525 x 10 = 5 250 Kč
Daň celkem: <u>5 408 Kč</u>		

**Příloha 5:** Ceník nových služeb

Služby - vozy nákladní, agro	Manipulační technika			Regionální		Zemědělské		
	16"	do 20"	od 19,5"	25- 26,5"	25- 29,5"	do 20"	do 38"	nad 38"
Kompletní montáž	490	630	550	2 090	2 400	430	550	1 340
Výměna kola	120	140	140	490	550	140	170	270
Demontáž pneu	120	180	150	800	930	150	180	550
Čistění náboje, dosedací plochy kola	40	40	40	40	40	40	40	40
Montáž pneu na ráfek	120	190	150	800	930	150	180	540
Opravy pneu Oprava duše	50	50	50	70	80	80	80	80
Oprava pláště hříbkem + opravnou vločkou	200	200	200	500	600	200	200	300
Oprava pláště/průraz, pryžovým hříbkem	150	150	150	500	600	150	150	150
Opravy pláště vulkanizací - Thermopress	380	500	500	80	80	80	80	80